Department of Foreign Affairs and International Trade
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

A PROFILE OF THE INTERCULTURALLY EFFECTIVE PERSON

THOMAS VULPE, DANIEL KEALEY, DAVID PROTHEROE AND DOUG MACDONALD

CENTRE FOR INTERCULTURAL LEARNING
CANADIAN FOREIGN SERVICE INSTITUTE

Canada

This Profile is an important and practical tool which many organizations and companies will be able to use and apply... not only for staff being posted to another culture but also nationally as we in most countries deal with an increasingly multicultural and diverse workforce.

Ewa Eriksson
International Recruitment
International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies
Geneva, Switzerland

This document demonstrates excellent research and thinking... a useful tool for use in recruitment and selection, performance evaluation, and training and development of overseas personnel.

Pri Notowidigdo
Managing Partner
Executive Recruitment
AMROP International
Jakarta, Indonesia

The profile of competencies is interesting from many points of view... it avoids the negative effect of a biased and partial vision of the intercultural... at the same time, it integrates the general and specific knowledge on cultures, taking into consideration both the similarities and the differences.

Jacques Proulx
Professor
Department of Psychology
University of Sherbrooke
Sherbrooke, Canada

Second Edition 2001
Catalogue Number: E2-199/2000
ISBN 0-660-61535-5

For additional copies contact:
Telephone: 1-800-852-9211 (in Canada)
or 1-819-997-1197
Facsimile: 1-877-723-1604 (in Canada)
or 1-819-997-5409
E-mail: cultures@dfait-maeci.gc.ca
Internet: www.cfshcse.gc.ca

© Her Majesty the Queen in Right of Canada 2000

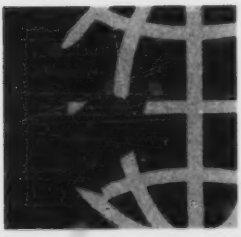
Department of Foreign Affairs and International Trade
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
104-04893/

A PROFILE OF THE INTERCULTURALLY EFFECTIVE PERSON

THOMAS VULPE, DANIEL KEALEY, DAVID PROTHEROE AND DOUG MACDONALD

CENTRE FOR INTERCULTURAL LEARNING
CANADIAN FOREIGN SERVICE INSTITUTE

CANADIAN FOREIGN SERVICE INSTITUTE



INSTITUT CANADIEN DU SERVICE EXTÉRIEUR

OTHER PUBLICATIONS IN THE INTERCULTURAL EFFECTIVENESS SERIES

CROSS-CULTURAL COLLABORATIONS – MAKING NORTH-SOUTH COOPERATION MORE EFFECTIVE

Daniel J. Kealey & David R. Protheroe
Centre for Intercultural Learning, Canadian Foreign Service Institute, 1995, bilingual, 119 pp. English.

This study clarifies why so few development assistance personnel are successful by examining the *individual, organizational and contextual* factors at play in success or failure. This book also discusses how the field of technical cooperation is evolving and how new forms of collaboration are emerging in fields such as diplomacy, peacekeeping and business. Providing tools to assist outgoing collaborators in understanding their challenging new environment and presenting a description of the characteristics of the model collaborator, *Cross-Cultural Collaboration* is required reading for both development workers and their managers.

CROSS-CULTURAL EFFECTIVENESS – A STUDY OF CANADIAN TECHNICAL ADVISORS OVERSEAS

Daniel J. Kealey, Ph.D.
Centre for Intercultural Learning, Canadian Foreign Service Institute, 2001, bilingual, 70 pp. English.

Does previous overseas experience guarantee success? Is culture shock something to be avoided? Can you select for intercultural effectiveness? Can you train for intercultural skills? A seminal work in the intercultural field, *Cross-Cultural Effectiveness* challenges commonly held beliefs about what it takes to live and work successfully in a new culture. The study defines the interpersonal skills and pre-departure attitudes that are predictive of overseas success and links these to the practical issues of selection and training. *Cross-Cultural Effectiveness*, first published in 1990 and updated and revised for this 2001 edition, is a must read for anyone involved in the international and intercultural fields.

TABLE OF CONTENTS

FOREWORD 2

ACKNOWLEDGMENTS 4

INTRODUCTION 5

- A profile of the interculturally effective person 5
- Key components of the profile 7
- Reviewing the existing literature on intercultural effectiveness 9
- Caveats and issues 11
- A summary of the interculturally effective person 14

PROFILE OF THE INTERCULTURALLY EFFECTIVE PERSON (IEP) 21

1. Adaptation skills 23
2. An attitude of modesty and respect 29
3. Understanding the concept of culture 33
4. Knowledge of the host country and culture 35
5. Relationship-building 39
6. Knowledge of self 43
7. Intercultural communication 47
8. Organizational skills 51
9. Personal and professional commitment 59

BIBLIOGRAPHY FROM LITERATURE REVIEW 61

FOREWORD

In 1995, I was asked to advise on a multi-lateral project to assess the impact of pre-departure intercultural effectiveness training on development advisors' performance in the field. In large part, the goal of the research was to answer the age-old question in the training field: "Does our training make a difference in people's performance?" This is a laudable goal, but when asked for my advice as to whether the Centre for Intercultural Learning should support the study, I responded: "Not yet."

A clear, concise statement of the performance we expect of an interculturally effective person did not exist.

The reason was simple: a clear, concise statement of the performance we expect of an interculturally effective person did not exist. Intrinsically, we believe that learning makes a difference. Just ask a drowning man how valuable swimming lessons might have been. However, the impact of training is not often so obvious. This is particularly true in the field of intercultural effectiveness. How do you know if a person is or is not drowning in a new culture?

Given the many thousands of people who had been trained in intercultural effectiveness, my notion was perhaps heretical. Was I asserting that for the past three decades, we, in the intercultural field, really have not known what we are doing? Well, yes and no. The research into the profile of the Interculturally Effective Person (IEP) has shown that there is a common understanding among theoreticians and practitioners of what defines intercultural effectiveness, and yet, little exists in terms of a defining statement. What is it that you do or do not do, say or not say, that would indicate to an observer that you are, in fact, interculturally effective?

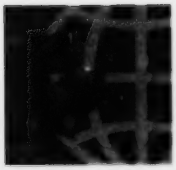
In the profile of the Interculturally Effective Person, our Major and Core Competencies may appear similar to what is currently available from other sources. The step forward we are making is in describing the actual behaviours that one would exhibit to be deemed interculturally effective. The real challenge has been to move beyond "adaptation", "coping", "respecting", "accepting", and "integrating" to *actual behaviours* you can see or hear.

To borrow from Robert Mager, we have attempted to "de-fuzzify" our descriptions of performance. Anything less would have meant we had simply re-shuffled a comprehensive collection of immeasurable performances. The Centre for

FOREWORD

Intercultural Learning has made an assertion that the behavioural indicators set forth in this profile would enable an evaluator to determine the relative effectiveness of a person in an intercultural environment. There remains the actual use and application of these indicators in the field, which will undoubtedly result in additions, deletions and a general refinement of the profile. In 10 years' time, the profile will likely be much different from the version that follows. For now, the profile is a foundation upon which to build.

Thomas Vulpe, Director
Centre for Intercultural Learning
Canadian Foreign Service Institute



ACKNOWLEDGMENTS

The Centre for Intercultural Learning recognizes that this profile owes much to the efforts of many, recently and over the past decades. The IEP profile is the product of extensive collaboration involving Thomas Vulpe, (Director), Robin Henderson (the Centre for Intercultural Learning's former Director), Jocelyne Bertrand, Michael Hope-Simpson, Doug MacDonald and Louise Owen (the Centre for Intercultural Learning's Intercultural Performance Improvement Consultants), and Bernard Dasah, Daniel Kealey, Ian Markwick and Randy Weekes (external consultants). Special thanks are extended to Bill Goggin and Jean Sorensen for their inexhaustible energy as facilitators of our brainstorming sessions.

The Centre for Intercultural Learning also acknowledges the following people who contributed their thoughts to the final draft and were indispensable in bringing the profile to publication – Maria Christensen, Hanneke Frese, Dr. Petteri Niitamo, Pri Notowidigdo, Dr. Ingemar Torbiorn, Professor Jan Selmer, Professor Eberhard Schenck, Ewa Eriksson, Professor Jacques Proulx, Carola Warren, Maureen Johnson, Professor Gilbert Wong, Len Mader and Robert Desjardins.

A profile of the interculturally effective person

What is an interculturally effective person?

By our definition, it is someone who is able to "live contentedly and work successfully in another culture." This profile will outline the broad competencies – the skills, knowledge and attitudes – and the more specific behavioural traits possessed by an interculturally effective person (IEP).

What is an interculturally effective person? By our definition, it is someone who is able to "live contentedly and work successfully in another culture."

The result of a project initiated in May 1998 by the Canadian Foreign Service Institute's Centre for Intercultural Learning, our profile goes beyond the more common general description of intercultural competency traits. It provides a comprehensive and behaviour-based outline of the skills, knowledge, attitudes and other characteristics required or desirable for living and working in another culture.

This profile can be used as a guide for designing pre-departure training programs, for improving selection procedures for international personnel, and for evaluating their performance on assignment. It can also be used for composing job descriptions, in project planning, and as a self-development guide.

INTRODUCTION

Someone who is interculturally effective has three main attributes:

- an ability to communicate with people of another culture in a way that earns their respect and trust, thereby encouraging a cooperative and productive workplace that is conducive to the achievement of professional or assignment goals;
- the capacity to adapt his/her professional skills (both technical and managerial) to fit local conditions and constraints; and
- the capacity to adjust personally so that s/he is content and generally at ease in the host culture.

The first two elements apply to any intercultural situation, including multicultural relations in Canada, but the third is unique to the international situation – a principal focus of the current document.

This IEP profile has been made as universal as possible to serve the needs of a variety of organizations and individuals working abroad, such as business, diplomatic and government personnel, international development workers, foreign students and the military, including peacekeepers. The demands of intercultural situations can vary considerably and to arrive at a truly behaviour-based and universally applicable profile has been a challenge. Most existing research on intercultural competency has relied on survey-type questionnaires and self-assessments of success at adapting and working effectively overseas. Very little has involved actual behavioural observation of people in the field.

Key components of the profile

A major goal of the Centre for Intercultural Learning in initiating this project was to develop a comprehensive inventory of the knowledge, skills, and attitudes possessed by a person who is interculturally effective. The aim was to make this inventory user-friendly – in a format that could be applied easily to performance appraisal, selection and training.

A careful and painstaking process was undertaken to ensure that the inventory was a complete as possible. This included a "think tank" meeting of a dozen experienced individuals, a literature review of previous attempts to define the qualities possessed by interculturally effective people, and consultations with a dozen experts in this field from North and South, Western and non-Western countries, and from several organizational fields. The result is inevitably idealistic in that any real-life individual possessing all these qualities would be super-human!

While wanting the inventory to be comprehensive, we also wanted to avoid an overwhelming mass of detail. For this reason, a three-level classification has been used. Depending on need, users can focus on:

- general-level major competencies;
- more focused core competencies; or
- quite detailed behavioural indicators.

These three main levels of competencies (including personal attributes, knowledge, attitudes, skills and experience) form an interrelated hierarchy of essential qualities, related qualities, and more directly observable behaviours.

Major Competencies

Nine essential qualities possessed by an interculturally effective person are listed. Identifying such a small number should help in providing focus and coherence in formulating pre-departure training programs, personnel selection criteria, and areas for personnel evaluation. On the other hand, these major competencies are quite abstract and could benefit from further detail. This is the role of the next classification:

Core Competencies

The 30 core competencies constitute a comprehensive list of the specific core qualities that an effective intercultural worker should possess (the relative priority of each core competency varies, depending upon the professional group). These core competencies should make it easier to focus training, selection, and evaluation efforts on the most important aspects of intercultural effectiveness, but they too need to be more detailed to provide precise guidance to trainers, selectors, and evaluators. A third classification was therefore created:

Behavioural indicators may be of the greatest practical use in designing the content of training programs or selecting and evaluating individuals.

Behavioural Indicators

These are the observable, concrete actions displayed by interculturally effective individuals. They indicate that a person possesses the desired major and core competencies (given that these, inasmuch as they are attitudes, motivations, and feelings in many cases, are not always directly observable). Therefore the behavioural indicators may be of the greatest practical use in designing the content of training programs or selecting and evaluating individuals. For example, they might form the basis for defining specific learning objectives in training programs (i.e., participants should exhibit such behaviours if they are to be effective overseas). It is perhaps in these behavioural indicators that this profile makes its most original contribution – by going beyond what is merely desirable to behaviourally-defined, and therefore more usable, guidance for designing training content and selection/evaluation criteria.

Reviewing the existing literature on intercultural effectiveness

The academic and other literature on intercultural effectiveness was reviewed to compare the results of the Centre for Intercultural Learning's "think tank" meetings with findings of published empirical research over the past 40 years. There were two main conclusions:

a) It was clear that no-one had previously attempted to develop a detailed and comprehensive listing of behaviour-based indicators of intercultural effectiveness. Research on intercultural competence had tended to focus on identifying some important personality traits and more general individual characteristics associated with intercultural effectiveness, but neither comprehensively nor with the precision hopefully attained at the the Centre for Intercultural Learning "think tank" meetings and follow-up process in developing behavioural indicators.

b) Some of the recent research on intercultural competence (i.e. during the past decade) indicates more interest in studying the contextual and organizational factors than in identifying traits associated with intercultural competence. There has always been debate among experts and managers of international projects (particularly in the field of development) as to the relative importance of the individual versus the environment and organizational factors in determining the success of assignments. In the early years, individual traits were emphasized. More recently the focus has shifted to situational factors, partly as a result of the limited success researchers have had in trying to predict intercultural outcomes based on assessment of individual traits.

This intercultural effectiveness profile is a beginning, a work in progress, that will benefit from future improvement.

We do not attempt to resolve this debate here, but we believe that the success of international projects depends on all three of the following key factors:

- the organizational aspect (i.e. how well the international assignment is defined, organized, supplied and managed);
- the environment (i.e. how congenial the economic, social and political environment is to achieving the goals of the assignment); and
- the personal qualities and intercultural skills of the individuals involved.

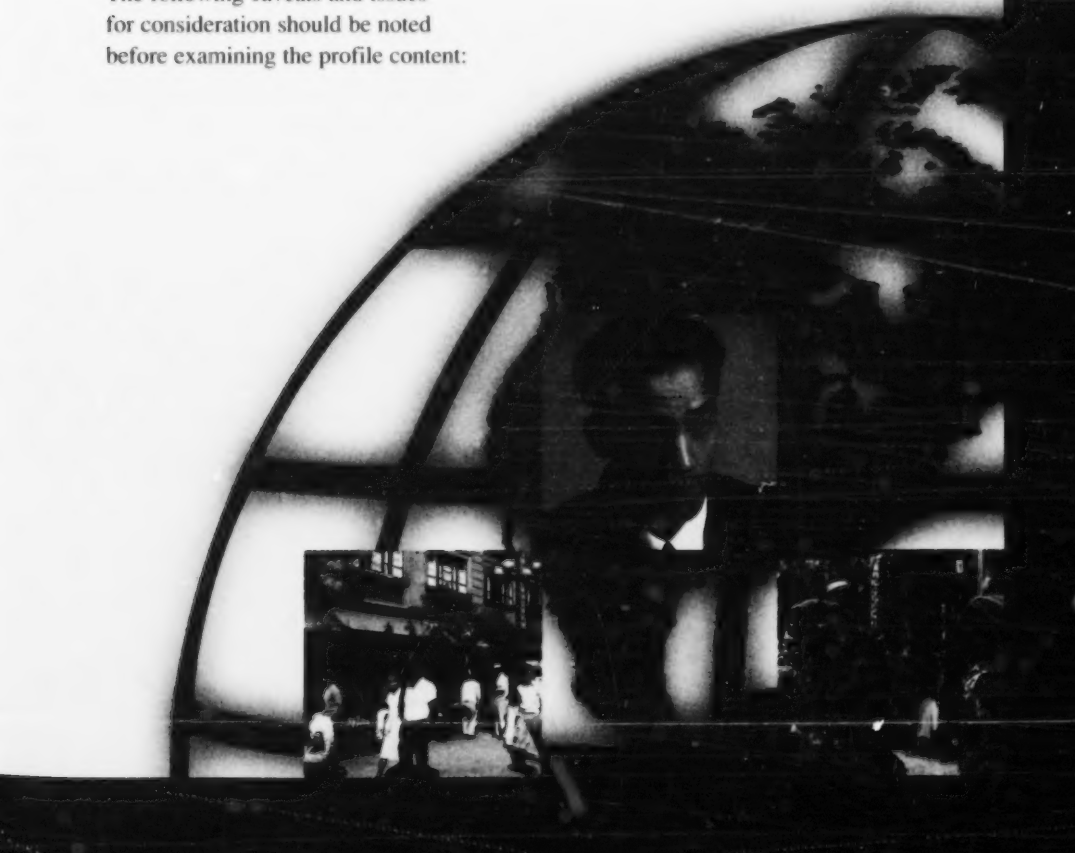
While all three of these components are important, the aim of this intercultural effectiveness profile has been to focus on the third element – the personal qualities of individuals. Focusing on this component can lead to better selection, training, and performance evaluation.

In sum, although the skills of the individuals do not guarantee success, without these skills overall success of international and intercultural projects or assignments will rarely, if ever, be achieved. They are a necessary condition of success.

Caveats and issues

Much care has been taken to make this intercultural effectiveness profile as universal as possible – that is, relevant to a variety of individuals, occupational sectors (development, business, military etc.), and travel directions (North to South, South to North etc.). An effort has also been made to reduce any biases in the language used on gender grounds. It is unlikely that we have succeeded totally in these goals, but we believe the profile can be adapted by users to their particular fields. The following caveats and issues for consideration should be noted before examining the profile content:

a) This profile is an example of a particular methodology in the social sciences, in which an ideal model is drawn up for explanatory purposes. While the profile gives a comprehensive picture of the qualities that an ideal interculturally effective person would possess, we recognize that no living human will exhibit all these qualities and perhaps not even close to all of them.



b) Furthermore, not all competency areas will be needed by all international or domestic multicultural workers. A person on a short-term assignment, for instance, will likely require a narrower range of desirable skills than someone on a longer placement. Also, the cultural distance or gap between one's home country and the host culture will affect the range of competencies needed. Perhaps most importantly, some of the competencies or particular behavioural descriptions given in the profile will vary in priority according to the occupational sector being discussed. For example, the corporate culture of a multinational organization within which the visitors and local colleagues work may be as important an influence on their behaviour as the national cultures from which they come. Profile-users will have to use their judgement in adapting it to their fields or situations. However, even where substantial adaptations are necessary, we believe this profile can be a valuable tool for selection.

c) The language used in this profile is probably most suited for use in personnel performance appraisal. The behavioural indicators tend to be stated in terms of observable behaviours that can be assessed. The specific phrasing of the competencies and associated behaviours might need to be modified in using the profile as inspiration for selection or training.

d) The description of competencies and behavioural indicators in the profile tend to reflect an "average" or most typical situation for international workers. It is usually possible to find some real-world exceptions. For example, indicators such as "avoiding returning home" or "building harmonious relations between foreigners and local colleagues" might require significant adaptation or even removal in some situations (for example, the more dangerous work of peacekeepers or international relief workers). Similarly, having an "attitude of modesty and respect" is probably more necessary for Northerners working in the South than in the reverse scenario (some Southerners working in Northern countries have been known to have almost too much respect and/or modesty, bordering on timidity). Again judgment will be required by profile-users in such special cases.

e) It should be noted that the successful adaptation of an accompanying spouse and other family members is known to be a critical factor in an individual's success in another culture. Although this profile applies most directly and fully to the individual undertaking an international assignment, it is also relevant to a non-working spouse.

f) With some adaptation, this profile could be useful in defining the intercultural competencies required of workers in many domestic fields where multiculturalism is a major factor in the work environment (diverse workforces, police, educational organizations).

All of the above caveats and issues serve to emphasize that this intercultural effectiveness profile is a beginning, a work in progress, that will benefit from future improvement. We trust that it remains, nonetheless, a unique tool with several immediate uses in the areas of personnel selection, training and appraisal, and we hope that it may also inspire additional products and instruments in other related areas, such as domestic multiculturalism and defining interculturally effective institutions as well as individuals.

A summary of the interculturally effective person (IEP)

For ease of reference, a quick summary of the intercultural effectiveness profile without the detailed behavioural indicators has been provided on the following five pages.

The comprehensive profile begins on page 21 and lists major competencies, core competencies, and behavioural indicators.

In reviewing the profile, readers will note the frequent and interchangeable use of terms such as "can" or "is able to." Their meaning should be taken to be "if called upon to do so, this person will express, behave, or otherwise engage in an observable behaviour of the following sort." We are employing this terminology in the interests of using a more natural form of English. In comparing two behavioural indicators, "is able to describe local management practices" and "describes local management practices," the latter would be theoretically and grammatically more behavioural than the former, yet suggests that the person spontaneously describes local management practices without being prompted to do so – which, of course, no normal person would do!

1 Adaptation skills

Major Competency

Interculturally Effective Persons (IEPs) have the ability to cope personally, professionally, and in their family context with the conditions and challenges of living and working in another culture.

Core Competencies

1.1 IEPs are able to cope with the stress of culture shock and the ongoing challenges of living in another culture.

1.2 Beyond coping, IEPs actually enjoy an enriching experience in the host culture.

1.3 Without abandoning their ideals, IEPs behave in some ways differently in the host culture than at home in order to enhance acceptance in the new culture.

2 An attitude of modesty and respect

Major Competency

IEPs demonstrate modesty about their own culture's answers to problems and a respect for the ways of the local culture, are humble about their knowledge of the local context, and are therefore willing to learn much and consult with locals before coming to conclusions on issues.

Core Competencies

2.1 IEPs show in their attitudes and behaviour a respect for the local culture.

2.2 IEPs demonstrate humility by not soliciting acknowledgement or drawing attention to themselves.

2.3 Despite the importance of an attitude of modesty and respect, IEPs nonetheless have the self-confidence to take initiatives and promote change where called for by the assignment.

3 An understanding of the concept of culture

Major Competency

IEPs have an understanding of the concept of culture and the pervasive influence it will have on their life and work abroad.

Core Competencies

3.1 IEPs have a conceptual understanding of how culture affects all people and societies.

3.2 IEPs understand the influence of their own cultural conditioning and how some values of their own culture may cause problems in the host culture.

Interculturally effective persons can empathize with, not just understand intellectually, how the locals see the world.

4 Knowledge of the host country and culture

Major Competency

IEPs possess knowledge of the host country and culture and try constantly to expand that knowledge.

Core Competencies

4.1 IEPs demonstrate a desire to learn about the host culture.

4.2 IEPs possess knowledge of the history, geography, social mores, customs, and socio-economic conditions etc. of the host country relevant to the assignment.

4.3 IEPs possess knowledge of the local organization in which they work, the political processes of the country and organization, and local management practices.

5 Relationship-building

Major Competency

IEPs possess good relationship-building skills, both social/personal and professional.

Core Competencies

5.1 Socializing skills: IEPs socialize harmoniously and productively with host nationals and co-workers.

5.2 Cross-cultural management skills: IEPs help to get people of diverse cultures to work together in a task-functional way.

6 Self-knowledge

Major Competency

Knowledge of one's own background, motivations, strengths and weaknesses.

Core Competencies

6.1 IEPs have an understanding of their own culture and how it has shaped how they think, feel, and react to people and events.

6.2 IEPs know their own personal strengths and weaknesses in regard to overseas living and working.

6.3 IEPs recognize and are able to manage their own reactions to ambiguity.

6.4 IEPs have an understanding of their personal management or work style.

7 Intercultural communication

Major Competency

IEPs are effective intercultural communicators.

Core Competencies

7.1 IEPs are able to convey their thoughts, opinions, and expectations in a way that is understandable yet culturally sensitive.

7.2 IEPs are not afraid to participate in the local culture and language: they do not fear making mistakes.

7.3 IEPs can establish shared meanings with local people, so that foreigners and local people understand what is said in the same way.

7.4 IEPs possess sufficient local language capacity to show that they are interested in the people with whom they work and interact.

7.5 IEPs can empathize with, not just understand intellectually, how the locals see the world.

INTRODUCTION

8 Organizational skills

Major Competency

IEPs strive to improve the quality of organizational structures, processes, and staff morale, and promote a positive atmosphere in the workplace.

Core Competencies

8.1 Finding an intercultural balance: IEPs find a workable balance between the need to adapt behaviour to local norms ("when in Rome...") and the need to maintain their own cultural identity and values (avoiding "going native")

8.2 Networking skills: IEPs develop personal and professional networks of local, national and international stakeholders.

8.3 IEPs build consensus between locals and foreigners by reconciling the perspectives of the various cultures so that all parties feel they are contributing usefully to the endeavour.

8.4 IEPs maintain a focus on the task to be achieved while managing cultural and organizational resistance.

8.5 IEPs possess a degree of political astuteness that allows them to assess realistically the balance of competing forces in an organization and its environment.

8.6 IEPs are professionally resourceful and able to function with a different level of resources and supports than they are accustomed to in the home country.

9 Personal and professional commitment

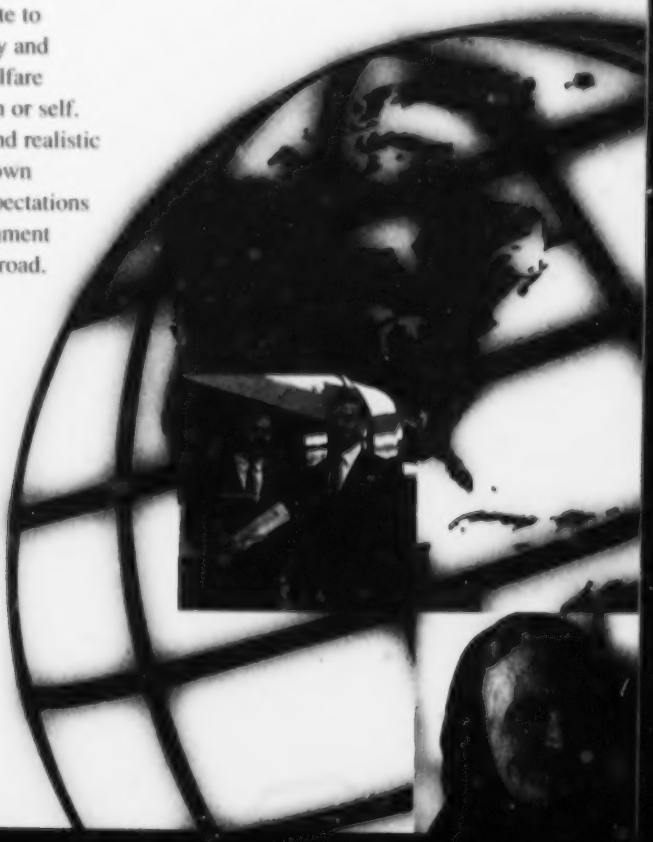
Major Competency

IEPs have a high level of personal and professional commitment to the assignment and the life experience in another culture.

Core Competencies

9.1 IEPs give evidence of wanting to contribute to the local community and not solely to the welfare of their organization or self.

9.2 IEPs have a clear and realistic awareness of their own motivations and expectations regarding the assignment and personal life abroad.



Profile of the Interculturally Effective Person (IEP)

1
Adaptation skills

Major Competency

Interculturally Effective Persons (IEPs) have the ability to cope personally, professionally, and in the family context, with the conditions and challenges of living and working in another culture.

Core Competency

1.1 IEPs are able to cope with the stress of culture shock and the ongoing challenges of living in another culture.

Behavioural Indicators

1.1 Interculturally Effective Persons:

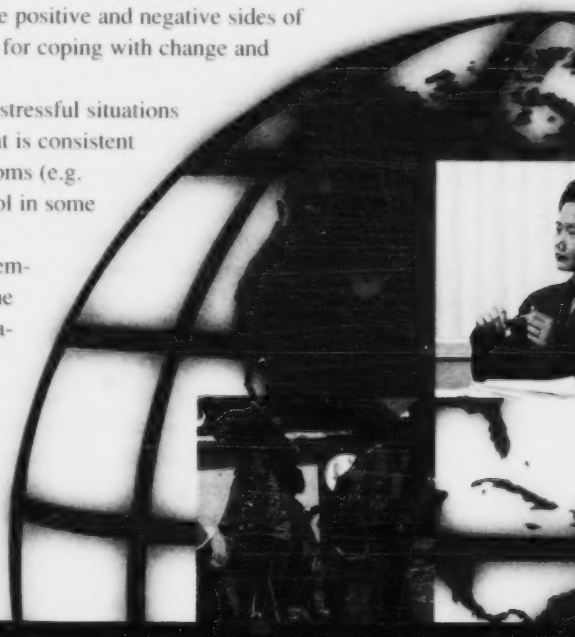
- have organized well the material logistics of setting up a new life in the host culture (e.g. housing, taxes, education of children, health precautions, security precautions etc.)
- maintain a positive attitude that contributes to staying motivated professionally and living happily. They:
  - do not complain about living and working conditions in a manner or frequency that is considered unconstructive or disruptive
  - remain calm, patient, and in control of emotions when confronted by obstacles to the achievement of the assignment's goals or a satisfactory lifestyle
  - avoid negative evaluations of local colleagues and organizational structures in the absence of investigation or proposing feasible solutions
  - display a sense of humour (but without sarcasm) about the frustrations of living in another culture

ADAPTATION SKILLS

- are self-reliant, not depending on the supports and resources they had at home to deal with personal problems and frustrations
- can enjoy being alone at times without feeling lonely or depressed

■ react to situations that are unfamiliar and stressful in a manner that does not undermine their capacity to function in their work or personal life. They:

- can articulate the key concept of culture shock and its typical symptoms
- can identify the typical stages of adaptation and some methods for coping with culture shock
- deal with stress in a positive manner, for example by talking over problems with foreign and local colleagues or by making a conscious effort to participate in the local culture
- can describe the reactions people have to change and stress (for example through inappropriate ways, such as isolation, alcohol intake, becoming irritable or aggressive etc., and appropriate ways such as family outings, exercise etc.)
- do not deal with stress in a dysfunctional manner (e.g. by giving up and returning home or isolating themselves from local contact)
- recognize that their reaction to a new culture will change from day to day, but that most people do in time learn to tolerate, then accept and ultimately participate in the local culture
- can pinpoint the positive and negative sides of their own style for coping with change and stress
- can respond to stressful situations in a manner that is consistent with local customs (e.g. avoiding alcohol in some countries)
- can position themselves within the stages of adaptation to another culture as described by academics and others



- assess and manage security or health risks in a realistic and practical way
- exhibit techniques of self-care (such as taking relaxation and personal time) in making transitions in life

- participate in a personal support system, in which they receive (and reciprocate) emotional and other support from family, friends, and colleagues. They:
  - can describe the impact of the transition on their spouse and children
  - share feelings and reactions with spouse, family, and friends
  - seek out the advice and emotional support of well-adjusted expatriates or local colleagues
  - recognize problems other family members are having and communicate with them to help resolve them
  - stay in touch with family and friends back home

Core Competency

1.2 Beyond coping, IEPs actually enjoy an enriching experience in the host culture.

Behavioural Indicators

1.2 Interculturally Effective Persons:

- express satisfaction with living and working in a new culture, by:
  - voicing their appreciation of different cultures
  - articulating enjoyment at living in the new culture and how much they have learned from it
  - looking on the brighter side of things in the face of inevitable frustrations, rather than engaging in negativity and criticisms of others and self
  - making an effort to study and learn about the host country by attending seminars, reading books etc.
  - eating in local restaurants, cooking local food, and shopping in local markets etc.
  - reading local newspapers, watching local television etc.

ADAPTATION SKILLS

- demonstrate a spirit of adventure in terms of exploring the new environment, by:
  - learning about the host country through participation in local events and traditions and not simply through reading, studying etc.
  - learning some local language and trying daily to use it at work and socially
  - visiting different parts of the country, with the result that they can explain some of the diversity within the culture
  - developing friendships with local people in diverse walks of life, so that they are sometimes invited to family events by host nationals (and they then reciprocate)
  - finding new leisure activities in the host culture that replace personally important pastimes that were enjoyed at home

Core Competency

1.3 Without abandoning their ideals, IEPs behave in some ways differently in the host culture than at home in order to enhance acceptance in the new culture.

Behavioural Indicators

1.3 Interculturally Effective Persons:

- recognize that strict adherence to personal ideals (e.g. regarding what constitutes corruption, relations between the sexes etc.) may cause problems in a new culture
- can understand, and perhaps in some circumstances make accommodations with, local behaviour that conflicts with personal ideals. They:
  - can explain the history and rationale behind local practices which conflict with their own values
  - avoid the assumption that host nationals as individuals possess similar defects to the local system itself
- behave in a manner consistent with local cultural norms regarding behaviour and appearances (e.g. dress). They:
  - can describe the essential do's and don'ts
  - can explain that the universal tendency to "mirror image" or assume that others are like us can create misunderstandings
  - temper their emotions (for example, regarding discomfort at standing at a different proximity to others than one would at home), in order to avoid appearing distant or overly familiar with local people
  - refrain from dress (or states of undress), language, and other outward behaviour that is likely to offend locals

2
An attitude of modesty and respect

Major Competency

IEPs demonstrate modesty about their own culture's answers to problems and a respect for the ways of the local culture; they are humble about their knowledge of the local context, and are willing to learn from and consult with locals before coming to conclusions on issues.

Core Competency

2.1 **IEPs show a respect for the local culture in their attitudes and behaviour.**

Behavioural Indicators

2.1 **Interculturally Effective Persons:**

- demonstrate by word and deed that they appreciate and indeed seek out and acknowledge the contributions that local culture brings to the work issues at hand. They:
  - can give examples of the enrichment their own culture has received from the host culture or culture-region
  - can acknowledge the distinct skills of their local colleagues
  - avoid uncomplimentary remarks about aspects of the local culture
  - ask local colleagues how they understand work issues and how they would handle them in their culture
  - do not disparage the fundamental beliefs and customs of the host culture

Core Competency

2.2 **IEPs demonstrate humility by not soliciting acknowledgment or drawing attention to themselves.**

Behavioural Indicators

2.2 **Interculturally Effective Persons:**

- do not give the impression of feeling self-important and superior (even if power and respect does accompany their position in the host culture). They:
  - laugh at themselves when they make a miscue
  - accept criticism from others
  - take direction from local personnel as required in order to achieve assignment goals
  - are willing periodically to question their own way of doing things
  - acknowledge their intervention as one stage in a process, and not necessarily as more important than previous or future interventions
- do not let pride or fear of appearing unknowledgeable prevent them from seeking support from local friends and colleagues. They:
  - ask for help from locals
  - make use of a local "culture interpreter" or coach to assist in understanding local colleagues and how their behaviour is perceived by locals

Core Competency

2.3 **Despite the importance of modesty and respect, IEPs nonetheless have the self-confidence to take initiatives and promote change where called for by the assignment.**

Behavioural Indicators

2.3 **Interculturally Effective Persons:**

- despite having respect for the local culture, do not excuse lack of responsibility on the part of local colleagues for furthering assignment goals. They:
  - engage local colleagues in a re-examination of their professional behaviour with a view to improving skills and attitudes
  - identify incentives to motivate local colleagues to carry out assignment objectives
  - are willing to question the policies and procedures of the local organization (after having first gained the trust and respect of local colleagues)

3
Understanding the concept of culture

Major Competency

IEPs have an understanding of the concept of culture and the pervasive influence it will have on their life and work abroad.

Core Competency

3.1 **IEPs have a conceptual understanding of how culture affects all people and societies.**

Behavioural Indicators

3.1 **Interculturally Effective Persons:**

- know that values, appropriate behaviours, and appearances (attire etc.) vary from culture to culture and that every culture is valid in its own right
- can articulate the concept of culture, what it is, and its pervasive influence, by being able to:
  - describe some of the main factors in comparing cultures (e.g. authority systems, social stratification, attitudes to work and time)
  - point to examples of the influence of culture in such areas as the nature of social and economic institutions, management processes, concepts of power, relationships, leadership, and attitudes to technology and change etc.
  - describe the two parts of culture: the visible, e.g. clothing, and the invisible, e.g. values (this being sometimes called the "iceberg" model)
  - give examples of the changing and non-static nature of culture (e.g. the historical evolution of values in their own culture) indicating that they understand that all cultures do evolve
  - cite examples of the interrelationships, both conflictual and cooperative, that have existed or do exist between cultures

- know that all cultures have their own internal logic, by being able to:
  - explain the historical underpinnings of some local values and customs
  - give examples of things in the host culture that may be logical in that context but perhaps would not be so at home (e.g. a tendency to avoid risks or to place higher priority on social or family goals than on work objectives)

Core Competency

3.2 IEPs understand how their own cultural conditioning has influenced them and how some values of their own culture may cause problems in the host culture.

Behavioural Indicators

3.2 Interculturally Effective Persons can:

- articulate how they are a product of their own culture, by:
  - giving examples of how their own culture has influenced their perceptions and behaviour (e.g. being a task-oriented person)
  - identifying the tendency of people to value their own culture above others (ethnocentrism)
  - describing how they overcome the tendency to ethnocentrism
- describe how some values of their own culture could cause interpersonal problems on the job in some countries (e.g. the Western tendency to immediately "get down to business", or the Oriental tendency to establish relationships first)
- describe how their own personal values might have to be tempered when abroad (e.g. a strong feminist may have to be careful about expressing her beliefs in some societies)

4
Knowledge of the host country and culture

Major Competency

IEPs possess knowledge of the host country and culture, and try constantly to expand that knowledge.

Core Competency

4.1 IEPs demonstrate a desire to learn about the host culture.

Behavioural Indicators

4.1 Interculturally Effective Persons:

- can identify what they need to know about the host country in order to enhance personal satisfaction and professional effectiveness (e.g. an economist needs to know geography, history, natural resources etc.)
- exhibit curiosity about and invest time in learning more about the host culture, both experientially and through research, by:
  - reading extensively
  - socializing with host nationals
  - exploring different regions of the country
  - eating local food etc.
  - participating in local practices and traditions (e.g. religious services) and then by reflection deepen their understanding of the local culture

- demonstrate techniques for learning more about a culture, such as:
  - identifying who to ask (i.e. reliable cultural informants)
  - accessing and weighing a diversity of sources (written, people, networks etc.) and points of view before drawing conclusions
  - taking care to ask questions that are relevant to learning about the host culture

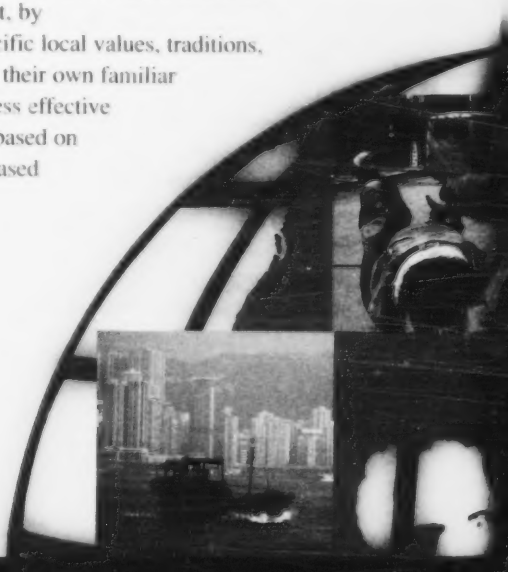
Core Competency

4.2 **IEPs possess knowledge of the history, geography, social mores, customs, and socio-economic conditions etc. of the host country relevant to the assignment.**

Behavioural Indicators

4.2 **Interculturally Effective Persons can:**

- describe the core values of the local culture, with respect to gender, class, authority, religion etc.
- describe how the history, mores, and socio-economic conditions of the country might affect the achievement of the assignment, by
  - being able to point to specific local values, traditions, or mores that might make their own familiar management techniques less effective (e.g. a promotion system based on relationships versus one based on merit)



- score at least 8 out of 10 on a factual quiz about the host country, with questions such as:
  - who is the head of government
  - what are the main political forces
  - who are the national heroes, such as politicians, writers, athletes
  - what are the main religions and beliefs, and how do they influence behaviour
  - what are the main industries and exports
  - what are the main ethnic groups and languages and the state of relations between them
  - what are key events in the country's history
- give examples of the diversity of the host culture, for example:
  - sub-cultures within the country
  - ethnic and religious sub-cultures
  - social classes
  - regional interests
- empathize with the host culture (i.e. have a feel for things), by:
  - being able to identify local artists, authors, and musicians and explain how they emerge from and, in turn, express the local culture
  - demonstrating that they are capable of seeing the world as the locals see it as a result of their history, religion, and social system (e.g. by describing the locals' logic/rationale for doing something)

Core Competency

4.3 **IEPs possess knowledge of the local organization in which they work, the political processes of the country and organization, and local management practices.**

Behavioural Indicators

4.3 **Interculturally Effective Persons can describe:**

- local management practices such as the typical authority structure, incentives and sanctions used, as well as policy making and implementation. They are able to:
  - compare and contrast the management processes of the home and host countries
  - describe how decisions are usually made in the local workplace
  - describe how formal and informal systems of power and influence work in the host organization
- the socio-economic factors operating in the environment of the host organization (e.g. the climatic and world trade background for an agricultural organization), as indicated by being able to:
  - discern the motivations and agendas of all key managers in the organization
  - identify the key alliances and conflicts among managers that affect the dynamic of the organization

5
Relationship-building

Major Competency

IEPs possess well-developed relationship-building skills, both social/personal and professional.

Core Competency

5.1 Socializing skills: The IEPs socialize harmoniously and productively with host nationals and co-workers.

Behavioural Indicators

5.1 Interculturally Effective Persons:

- socialize with host nationals individually and at the community level, by:
  - attending cultural or community events (sports, dance, music, church, festivals etc.)
  - avoiding the temptation to fall into an "expatriate ghetto" which isolates foreigners from the local population
- show a capacity to initiate conversations in cross-cultural situations, by:
  - speaking and understanding increasing amounts of the local language, ranging from the ability to greet, to survival language, to limited social exchange, to fluency
- win the confidence and trust of local people, by being:
  - recognized as a person who fits in well in the local workplace and community
  - described by local colleagues as being genuinely interested in their work and lives
  - referred to by local people in a warm and friendly manner
  - easily approached by locals for advice and support
  - helped by local colleagues to establish relationships in the community

RELATIONSHIP-BUILDING

- understand the differences and similarities between the rules of socializing in their home country and in the host country, by:
  - being able to identify some protocol and codes in the host country that are different from or similar to the situation at home (e.g. proximity, contact between men and women etc.)
  - being able to explain the implications of professional socializing in the host culture, such as the local meanings that friendship or contact between the sexes and cultures may have
  - being able to describe the implications of their social and professional status in socializing with host nationals
  - being able to explain how personal and professional relationships are intertwined in the host culture
  - being identified by local colleagues as committing few social faux pas, and working to correct them when they are committed
  - asking local friends and colleagues to point out social faux pas so that these can be corrected
- are cognizant of any negative images of foreigners in the local culture and try to avoid behaving according to these stereotypes, by:
  - being able to give some examples of past relations between the host country and their own country that could affect relations with local people
- are sensitive to how an expatriate born in the host country and now a citizen of another country may be viewed by local staff

Core Competency

5.2 **Cross-cultural management skills: IEPs help people of diverse cultures work together in a task-functional way.**

Behavioural Indicators

5.2 **Interculturally Effective Persons:**

- work to develop an approach and climate conducive to task-achievement, by:
  - facilitating communication
  - encouraging a team spirit
  - working to bring about agreement and/or shared understanding of roles and responsibilities in the workplace
  - identifying and acknowledging the skills that all colleagues can bring to the task
  - working to resolve interpersonal conflicts
  - managing relationships with host nationals with international experience in a particularly sensitive way (because the nationals may be viewed suspiciously in their own country)
  - avoiding the temptation, because of cultural similarity, to align themselves more with foreigners than with local colleagues
  - having empathy for, and being able to work with, people who have different working styles and motivations because of local allegiances
  - being regarded as building trust between the members of multinational working groups
- possess leadership or team-work skills, by:
  - being able to articulate the motivations and internal drives of colleagues, superiors, and subordinates (i.e. knowing what they want and need to be satisfied in their personal and professional lives) and to harness these motivations to bring about task-effectiveness
  - gaining respect from locals for the way they behave and treat people
  - being able to utilize the respect and power accorded to their position or title in order to enhance achievement of the task

RELATIONSHIP-BUILDING

- behaving in ways that do not undermine the respect accorded to their position or title
- finding a balance between a process orientation (paying attention to how things are done) and a task orientation (getting the job done) that is appropriate to the host culture
- exercising culturally acceptable negotiating skills
- behaving and living in a style that does not alienate other members of the team (e.g. avoiding extreme ostentation or social non-conformity)

Interculturally Effective Persons have insight into the sources of their cultural conditioning.

6
Knowledge of self

Major Competency

Knowledge of personal background, motivations, and strengths and weaknesses.

Core Competency

6.1 IEPs have an understanding of their own culture and how it has shaped how they think, feel and react to people and events.

Behavioural Indicators

6.1 Interculturally Effective Persons have:

- a knowledge of "self", in terms of core values, beliefs, and the support systems needed to live contentedly in the new culture, that helps to "anchor" a person living in another culture. They are able to describe:
  - their behaviour in terms of their own cultural logic (values, appearances etc.)
  - how their own filters of communication (perceptions, stereotypes, prejudices etc.) affect relations and communications with local colleagues and acquaintances
- insight into the sources of their cultural conditioning, but are also able to challenge that programming or at least be more accepting of someone else's programming, by being able to:
  - articulate the negative attributions and stereotypes that are prevalent in their own society concerning the host country, culture, or region, and avoiding using these
  - act outside their own cultural values without feeling they have compromised their core sense of "self"
  - balance their need for safety and comfort while opening themselves to doing things differently in a new culture

Core Competency

6.2 **IEPs know their own personal strengths and weaknesses as relevant to overseas living and working.**

Behavioural Indicators

6.2 **Interculturally Effective Persons:**

- can identify what gives them personal and professional satisfaction and dissatisfaction and why, as indicated by being able to:
  - list the key activities they need to relax and enjoy life
  - list the key conditions they would need to function effectively on the job (e.g. equipment, a pleasant social atmosphere, freedom to experiment etc.)
- have learned to deal with their own emotional reactions to discomforting behaviours in other cultures, including physical manifestations (e.g. unease at standing at a different proximity than what one is used to), by:
  - making an effort to "try on" the discomfiting behaviours (such as standing at a different proximity) in order to gain acceptance in the host country and reduce one's unease
  - recognizing personal biases and the impact they could have on the ability to be effective in another culture

Core Competency

6.3 **IEPs recognize and are able to manage their own reactions to ambiguity.**

Behavioural Indicators

6.3 **Interculturally Effective Persons:**

- know that they are a source of ambiguity to others in an intercultural situation (i.e. that locals may find them hard to understand), as indicated by being able to:
  - give examples of situations of ambiguity in intercultural settings and their possible consequences (e.g. where one's conception of appropriate social contact causes unease in host nationals about how to respond)
- work to manage situations of ambiguity by being able to identify:
  - their threshold of tolerance for ambiguity, that is, their own emotional tendencies when confronted by uncertainty or discomfort (e.g. becoming irritable, cynical, taking alcohol, withdrawing etc.)
  - some possible strategies to deal with these tendencies (such as talking it out, taking time out to reflect before reacting etc.)
  - the questions to ask that would create clarity and who to seek for help and advice

Core Competency

6.4 IEPs have an understanding of their own personal management or work style.

Behavioural Indicators

6.4 Interculturally Effective Persons:

- can articulate their styles and the work implications in the following areas:
  - personality type (according to some well-known theories and personality tests)
  - communication style (such as authoritarian vs. democratic)
  - learning (or information-gathering) style
  - leadership style (such as authoritarian vs. consensus-building, charismatic vs. bureaucratic)
  - supervisory style (such as directive vs. delegatory, controlling vs. empowering)
- have strategies to increase the probability of compatibility with co-workers despite different natural management styles, for example by:
  - experimenting with the predominant management style of the host country in order to assess whether a shift in that direction would enhance work objectives
  - exploring with local colleagues what management styles would be comfortable for all concerned and still conducive to enhancing work objectives

7
Intercultural communication

Major Competency

IEPs are effective intercultural communicators.

Core Competency

7.1 IEPs are able to convey their thoughts, opinions, and expectations in a way that is understandable yet culturally sensitive.

Behavioural Indicators

7.1 Interculturally Effective Persons can:

- articulate the elements of a model of interpersonal communication, including verbal and non-verbal aspects of interpersonal and especially intercultural communication, by:
  - employing a diversity of means of communication
- state the main differences and similarities between the typical communication styles of their own culture and the host culture, for example in:
  - non-verbal cues, signals, and gestures (e.g. handshakes, facial movements, eye contact)
  - verbal communication styles (e.g. directness vs. indirectness, tone of voice)
- assess and sensitively resolve differing expectations of how foreigners and host nationals perceive their roles, by:
  - being tactful and diplomatic in using language, mannerisms, and actions that do not offend local sensibilities

Core Competency

7.2 **IEPs are not afraid to participate in the local culture and language (they do not fear making mistakes).**

Behavioural Indicators

7.2 **Interculturally Effective Persons:**

- demonstrate a willingness to engage in meaningful communication with host nationals without having an undue fear of making mistakes, as indicated by:
  - being able to cite examples of social or linguistic mistakes they have made and how they have learned from them
  - when social mistakes are made, asking locals what they have done wrong, and being able to laugh about it with locals
- are able to participate in local community activities without fully understanding the purpose, meaning, or their expected role as viewed by host nationals

Core Competency

7.3 **IEPs are able to establish shared meanings with local people so that foreigners and local people understand what is said in the same way.**

Behavioural Indicators

7.3 **Interculturally Effective Persons:**

- attempt to enhance communication by avoiding any stereotypical presumptions about how local people would understand what is being said
- can identify both the values that foreign workers and local colleagues share and those they don't share

- have effective listening and observational skills, as evidenced by being able to:
  - restate what others have said individually or in a group
  - observe the more subtle aspects of the host culture and organization
- possess strategies for resolving an intercultural impasse and miscommunication, by:
  - realizing that how one says something is as important as what one says
  - checking whether local colleagues have understood the point
  - checking that they have understood the points made by local colleagues
  - striving to enhance the clarity of communications (e.g. reformulation)

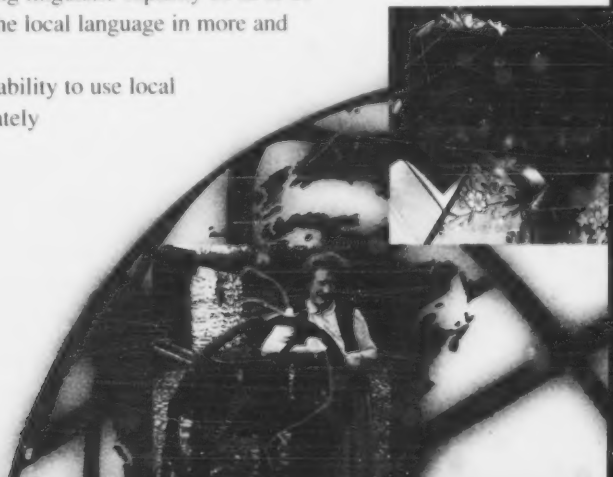
Core Competency

7.4 IEPs possess sufficient local language capacity to show that they are interested in the people with whom they work and interact.

Behavioural Indicators

7.4 Interculturally Effective Persons:

- develop a growing language capacity over the course of the sojourn, by:
  - using local greetings
  - making increasing use of opportunities to use the local language
  - continually improving linguistic capacity so as to be able to function in the local language in more and more situations
  - showing a growing ability to use local metaphors appropriately



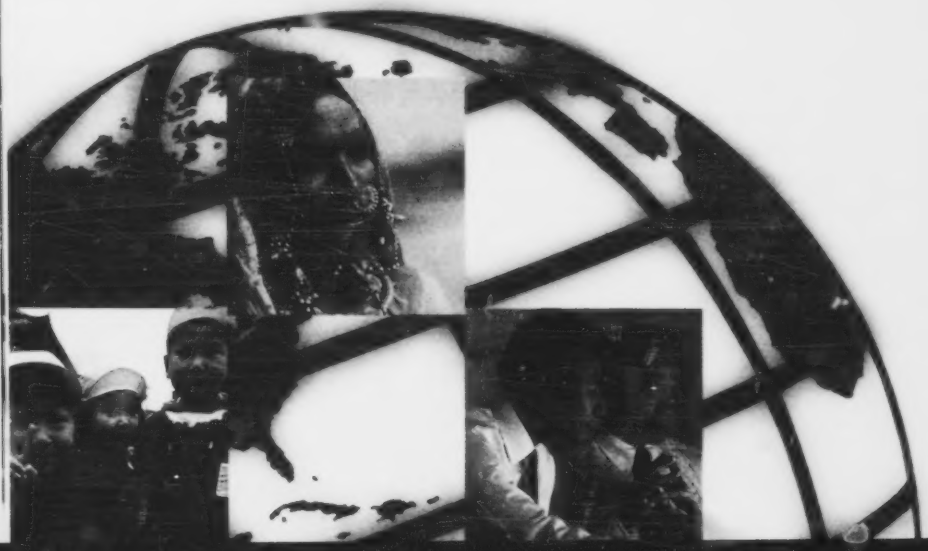
Core Competency

7.5 **IEPs have an ability to empathize with, not just understand intellectually, how the locals see the world.**

Behavioural Indicators

7.5 **Interculturally Effective Persons can:**

- accurately describe local people's rationales for doing and proposing things (not necessarily agreeing with them, just understanding and respecting their views)
- articulate how expatriates in general, as well as those from one's own country, are perceived by locals
- experiment with, but do not necessarily permanently adopt, local mannerisms and means of communication
- theoretically and sympathetically "try on" the local worldview so that they can appreciate its logic although not necessarily agreeing with it (e.g. can entertain thoughts such as "if I were in this person's shoes, I would think or do this")



8
Organizational skills

Major Competency

IEPs strive to improve the quality of organizational structures, processes, and staff morale, and promote a positive atmosphere in the workplace.

Core Competency

8.1 **IEPs find a workable balance between the need to adapt their behaviour to local norms ("when in Rome...") and the need to maintain their own cultural identity and values (avoiding "going native").**

Behavioural Indicators

8.1 **Interculturally Effective Persons are:**

- able to adopt behaviours that are crucial to achieving results in the host organization or culture, (e.g. an Asian manager in the West may have to adopt a more direct style in order to be understood and followed), as evidenced by:
  - being able to identify how to change behaviour in different situations

ORGANIZATIONAL SKILLS

Core Competency

8.2 **Networking skills: IEPs develop personal and professional networks of local, national, and international stakeholders.**

Behavioural Indicators

8.2 **Interculturally Effective Persons are able to:**

- identify key stakeholders involved in and affected by the assignment
- analyze the needs, motivations, and level of involvement of stakeholders, by:
  - making an effort to meet or communicate with stakeholders
  - gathering information about the interests and views of stakeholders
  - recognizing power relationships in the assignment context, for example the formal and informal social and economic relations between stakeholders, and how influence is obtained and decisions made
  - determining when and how to use power and influence and with which stakeholders to share power, without unnecessarily upsetting the local power structure
  - mobilizing people and resources in the organization and its environment to enhance assignment goals

Interculturally Effective Persons are patient in their approach to bringing about reconciliation, as well as in pushing for organizational change.

Core Competency

8.3 **IEPs have the ability to create organizational practices that reconcile the various cultural perspectives present.**

Behavioural Indicators

8.3 **Interculturally Effective Persons:**

- promote the establishment of an organization that has processes, systems and values in harmony with the values of its member cultures, by being able to:
  - explain how local colleagues conceive and define organizational practices (e.g. how they define what would constitute appropriate process and outcome)
  - verify acceptance of organizational practices through culturally appropriate feedback mechanisms
  - explain the value of considering local ideas and methods (e.g. exploring changes to plans and methods based on local suggestions)
- encourage discussion of problems and solutions between locals and foreigners, without violating local practices in these areas, by:
  - sharing and exchanging information and knowledge with colleagues
  - asking local colleagues how they can contribute and how expatriates can contribute
  - defining in mutual terms the concepts, processes and intended outcomes of the endeavor
  - being able to identify compromises and new solutions with local colleagues
- are patient in their approach to bringing about reconciliation, as well as in pushing for organizational change, by:
  - allowing the organization and its personnel to learn by making mistakes
  - letting colleagues receive credit for work initiated by the IEP, as culturally appropriate
  - helping colleagues assume leadership and responsibility, as necessary and culturally appropriate

- are approached by local colleagues voluntarily to seek advice and exchange ideas on how to pursue work objectives
- give advice and direction to local colleagues in a way that does not offend local cultural sensitivities and authority structures

Core Competency

8.4 IEPs maintain a focus on the task to be achieved while managing cultural and organizational resistance.

Behavioural Indicators

8.4 Interculturally Effective Persons:

- have a vision of where the assignment should be going in the future
- persevere in advancing the larger purposes of the assignment (e.g. sustainable development, transfer of knowledge and skills, diplomacy, peacekeeping, business operations), by:
  - being able to state why they are there, and how local colleagues perceive their presence
  - encouraging agreement on goals, objectives, management procedures, and dispute resolution
  - promoting clarity of expectations among all colleagues
  - meeting the assignment goals even when local traditions would make it easy to back away from change
- while maintaining cultural sensitivity and interpersonal tact, do not abdicate their management responsibilities. They:
  - do not adopt local conceptions and practices merely to avoid being seen as ethnocentric
  - are able to communicate to others their expectations regarding the assignment's goals and process
  - are able to be critical and demanding when appropriate (after having carefully assessed the influencing factors)
  - have methods of confronting situations of inaction or inappropriate action

- are clear with all concerned on the mutual benefits and risks in the endeavor
- use culturally appropriate methods of feedback, reward, and sanctions when managing local staff (and indeed expatriate staff)
- can maintain harmonious relations even when disagreeing with colleagues
- contribute innovative ideas for achieving the assignment's goals

■ weigh carefully the various considerations raised by co-workers and stakeholders and avoid impulsive decisions about how to achieve the assignment's goals

Core Competency

8.5 **IEPs possess a degree of political astuteness such that they are able to assess realistically the balance of competing forces in an organization and its environment.**

Behavioural Indicators

8.5 **Interculturally Effective Persons are:**

- keen observers of sometimes subtle changes in power relations between people and institutions, as evidenced by:
  - demonstrating a willingness to observe and make inquiries in order to understand the organizational culture and social system and its environment
  - being able to identify the informal system of rewards and sanctions in the host organization
  - maintaining affable relations with people whom they may not really like or think highly of, but who are necessary to the furtherance of assignment goals
  - being prepared at times to compromise some of their less essential principles or preferences in order to achieve the assignment's overarching goals
  - being able to resolve interpersonal conflicts in a way that is acceptable to local colleagues (as well as expatriates)

Core Competency

8.6 **IEPs are professionally resourceful in that they can function with a different level of resources and supports than they are accustomed to in the home country.**

Behavioural Indicators

8.6 **Interculturally Effective Persons:**

- adapt the original plan of operation to fit the realities of available technologies and resources in the field
- are innovative in finding ways to achieve the same result with less (or more) sophisticated technologies (e.g. they can find a way to repair imported machinery using locally available materials)

9
Personal and professional commitment

Major Competency

IEPs have a high level of personal and professional commitment to the assignment and the life experience in the host country.

Core Competency

9.1 IEPs give evidence of wanting to contribute to the local community and not solely to the welfare of their organization or self.

Behavioural Indicators

9.1 Interculturally Effective Persons are:

- acknowledged by local colleagues as having motivations that go beyond personal career advancement and monetary gain. They:
  - are described by local colleagues as having some genuine caring for the host country and its people
  - are described by colleagues as being committed to improving the overall effectiveness of the organization
  - encourage colleagues and subordinates to undertake training and assignments that help fulfill their potential as employees

Core Competency

9.2 **IEPs have a clear and realistic awareness of their own motivations and expectations regarding the assignment and personal life abroad.**

Behavioural Indicators

9.2 **Interculturally effective persons are able to:**

- list clearly and prioritize personal and professional expectations of the assignment and life in the host country
- describe any gaps that exist between personal and professional needs and expectations and realities on the ground (e.g. the original expectations may face logistical difficulties)
- reassess and revise expectations in the face of unforeseen realities
- describe expectations upon repatriation (i.e. what will the assignment lead to)

BIBLIOGRAPHY FROM LITERATURE REVIEW

Black, J. S. & Gregersen, H. B. (1991). Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments. *Human Relations*, 44, 497-515.

Cleveland, H., Mangone, G. J. & Adams, J. C. (1960). *The Overseas Americans*, New York: McGraw-Hill.

Cui, G. & Van Den Berg , S. (1991). Testing the construct validity of intercultural effectiveness. *International Journal of Intercultural Relations*, 15, 227-241.

Dinges, N. G. & Baldwin, K. D. (1996). Intercultural competence: A research perspective. In Landis, D. & Bhagat, R. S. (Eds.). *Handbook of Intercultural Training* (2nd edition) (106-124). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Dunbar, E. (1996). Socio-cultural and contextual challenges of organizational life in Eastern Europe: Implications for cross-cultural training and development. In Landis, D. & Bhagat, R. S. (Eds.). *Handbook of Intercultural Training* (2nd edition) (349-366). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Gudykunst W. B. & Hammer, M. R. (1984). Dimensions of intercultural effectiveness: culture specific or culture general? *International Journal of Intercultural Relations*, 8, 1-10.

Hawes, F. & Kealey, D. (1981). An empirical study of Canadian technical assistance: Adaptation and effectiveness on overseas assignments. *International Journal of Intercultural Relations*, 4, 239-258.

Howard, C. (1992). Profile of the 21st century expatriate manager. *HR Magazine*, 93-100.

Kealey, D. J. (1996). *Interpersonal and Cultural Dimensions of Canadian Development Assistance in Egypt*. Hull: Canadian International Development Agency, 36-42.

Kealey, D. J. (1996). The challenge of international personnel selection. In Landis, D. & Bhagat, R.S. (Eds.). *Handbook of Intercultural Training* (2nd edition) (84-89). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

BIBLIOGRAPHY FROM LITERATURE REVIEW

Kealey, D. J. & Protheroe, D. R. (1995). *Cross-cultural Collaborations: Making North-South Cooperation More Effective*. Hull: Canadian International Development Agency. 105-116.

Mendenhall, M. & Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review*, 10, 39-47.

Russell, P. W. (1978). *Dimensions of Overseas Success in Industry*. Fort Collins, CO: Colorado State University.

Ward, C. & Kennedy, A. (1992). Locus of control, mood disturbance, and social difficulty during transitions. *International Journal of Intercultural Relations*, 16, 175-194.

Williams G. & Bent, R. (1996). Developing expatriate managers for Southeast Asia. In Landis, D. & Bhagat, R.S. (Eds.). *Handbook of Intercultural Training* (2nd edition) (383-400). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
Department of Foreign Affairs and International Trade

PROFIL DE LA PERSONNE EFFICACE SUR LE PLAN INTERCULTUREL

THOMAS VULPE, DANIEL KEALEY, DAVID PROTHEROE ET DOUG MACDONALD

CENTRE D'APPRENTISSAGE INTERCULTUREL
INSTITUT CANADIEN DU SERVICE EXTÉRIEUR

Canada

Ce profil est un outil important et pratique auquel plusieurs organismes et sociétés pourront avoir recours... non seulement pour le personnel ayant à travailler à l'étranger dans une autre culture, mais également à l'intérieur même des territoires nationaux puisque, dans la plupart des pays, nous avons affaire à une main-d'œuvre de plus en plus multiculturelle et diversifiée.

Ewa Eriksson
Recrutement international
Fédération internationale de
la Croix-Rouge et Sociétés du Croissant-Rouge
Genève, Suisse

Ce document témoigne d'une excellente recherche et d'une réflexion poussée... un outil utile pour le recrutement et la sélection, l'évaluation du rendement, la formation et le perfectionnement du personnel à l'étranger.

Pri Notowidigdo
Directeur associé
Recrutement des cadres
AMROP International
Jakarta, Indonésie

La grille des compétences est intéressante à plusieurs points de vue... elle évite les effets pervers d'une vision partielle et partiale de l'interculturel... intègre à la fois le savoir général et le savoir spécifique sur les cultures, prend en considération et les ressemblances et les différences.

Jacques Proulx
Professeur
Département de psychologie
Université de Sherbrooke
Sherbrooke, Canada

Deuxième édition, 2001
Numéro de catalogue : E2-199/2000
ISBN 0-660-61535-5

Pour des copies supplémentaires :
Téléphone : 1-800-852-9211 (au Canada)
ou 1-819-997-1197
Télécopieur : 1-877-723-1604 (au Canada)
ou 1-819-997-5409
Courriel : cultures@dfait-maeci.gc.ca
Internet : www.cfsi-icse.gc.ca

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada 2000

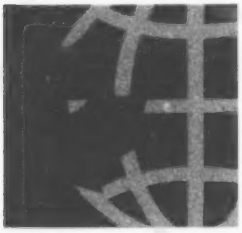
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
Department of Foreign Affairs and International Trade

PROFIL DE LA PERSONNE EFFICACE SUR LE PLAN INTERCULTUREL

THOMAS VULPE, DANIEL KEALEY, DAVID PROTHEROE ET DOUG MACDONALD

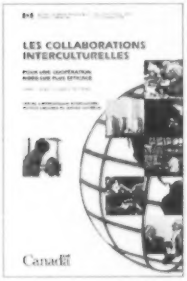
CENTRE D'APPRENTISSAGE INTERCULTUREL
INSTITUT CANADIEN DU SERVICE EXTÉRIEUR

INSTITUT CANADIEN DU SERVICE EXTÉRIEUR



CANADIAN FOREIGN SERVICE INSTITUTE

LES AUTRES PUBLICATIONS DE LA SÉRIE SUR L'EFFICACITÉ INTERCULTURELLE



LES COLLABORATIONS INTERCULTURELLES – POUR UNE COOPÉRATION NORD-SUD PLUS EFFICACE

Daniel J. Kealey et
David R. Protheroe
Centre d'apprentissage interculturel, Institut canadien du service extérieur, 1995, bilingue, 123 p. français

Cette étude fait le point sur le peu de succès du personnel engagé dans le développement international en examinant les facteurs individuels, organisationnels et contextuels contribuant au succès ou à l'échec. Ce livre traite également de l'évolution du domaine de la coopération technique et des nouvelles formes de collaboration en émergence dans des domaines tels que la diplomatie, le maintien de la paix et les affaires. Cet ouvrage présente les caractéristiques d'un collaborateur modèle et propose des outils pour aider les collaborateurs partant en affectation à mieux comprendre les défis de leur nouvel environnement. *Les collaborations interculturelles* est un ouvrage de référence utile autant au personnel œuvrant sur le terrain qu'à leurs gestionnaires.

L'EFFICACITÉ INTERCULTURELLE – UNE ÉTUDE DES CONSEILLERS TECHNIQUES CANADIENS À L'ÉTRANGER

Daniel J. Kealey, Ph. D.
Centre d'apprentissage interculturel, Institut canadien du service extérieur, 2001, bilingue, 70 p. français

L'expérience antérieure à l'étranger garantit-elle le succès? Le choc culturel est-il à éviter? Peut-on faire de la sélection en efficacité interculturelle? Peut-on faire de la formation en compétences interculturelles? Cette recherche fait école dans le domaine interculturel. Les conclusions de *L'efficacité interculturelle* remettent en question les opinions généralement répandues sur les conditions requises pour vivre et travailler efficacement dans une nouvelle culture. L'étude décrit les compétences interpersonnelles et les attitudes avant le départ qui rendent prévisible le succès à l'étranger. Elle fait le lien entre celles-ci et les questions pratiques de sélection et de formation. *L'efficacité interculturelle*, éditée en 1990 et mise à jour et revue dans cette édition 2001, est un incontournable pour toute personne engagée dans les domaines international et interculturel.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS 2

REMERCIEMENTS 4

INTRODUCTION 5

Profil de la personne efficace sur le plan interculturel 5
Principales composantes du profil 7
Analyse de la documentation actuelle sur l'efficacité interculturelle 9
Mises en garde et problèmes 11
Synopsis de la personne efficace sur le plan interculturel 14

PROFIL DE LA PERSONNE EFFICACE SUR LE PLAN INTERCULTUREL (PEI) 21

1 *Adaptation* 23
2 *Attitude de modestie et de respect* 29
3 *Compréhension du concept de culture* 33
4 *Connaissance du pays hôte et de sa culture* 37
5 *Entregent* 41
6 *Connaissance de soi* 45
7 *Communication interculturelle* 49
8 *Compétences organisationnelles* 53
9 *Engagement personnel et professionnel* 61

BIBLIOGRAPHIE DE L'ANALYSE DOCUMENTAIRE 63

AVANT-PROPOS

En 1995, j'ai été invité à faire office de conseiller dans le cadre d'un projet multilatéral. Notre mission : évaluer l'effet d'une formation pré-affectation en matière d'efficacité interculturelle sur le rendement des conseillers en développement. Il s'agissait essentiellement de répondre à la sempiternelle question : « Est-ce que la formation offerte modifie le rendement des employés ? ». Cet objectif de recherche est certes louable, mais quand on m'a demandé si le Centre d'apprentissage interculturel devrait appuyer l'étude en question, j'ai répondu : « Pas encore ».

Nous ne disposions pas encore d'un énoncé clair et concis du rendement attendu d'une personne efficace sur le plan interculturel.

La raison en était fort simple : nous ne disposions pas encore d'un énoncé clair et concis du rendement attendu d'une personne efficace sur le plan interculturel. On croit que, en soi, l'apprentissage va changer les choses. Il suffit de demander à celui qui se noie ce qu'il aurait pensé de quelques leçons de natation. Cependant, l'effet de la formation n'est pas toujours aussi évident. C'est particulièrement vrai dans le domaine de l'efficacité interculturelle. Comment, en effet, savoir si une personne va ou non couler au contact d'une nouvelle culture?

Toutefois, étant donné les milliers d'employés qu'on a formés pour devenir efficaces sur le plan interculturel, ma vision des choses tenait sans doute un peu de l'hérésie. N'étais-je pas en train d'affirmer que, depuis 30 ans que nous travaillons dans le domaine de l'interculturalité, nous ne savons pas vraiment ce que nous faisons? Eh bien! Oui et non. La recherche effectuée sur le profil de la personne efficace sur le plan interculturel (PEI) nous a permis de dégager une communauté de vue chez les théoriciens et les praticiens à propos de ce qui constitue l'efficacité interculturelle. Pourtant, nous ne disposions pas d'une véritable définition à cet égard. Ainsi, que faites-vous ou ne faites-vous pas, que dites-vous ou ne dites-vous pas qui pourrait indiquer à un observateur que vous êtes bien efficace sur le plan interculturel?

Les compétences essentielles et les compétences de base, que nous avons retenues dans le profil de la personne efficace sur le plan interculturel, peuvent paraître semblables à ce qu'on trouve dans de nombreuses sources. En revanche, en décrivant les comportements constatés chez la personne considérée comme efficace sur le plan interculturel, nous avons fait un grand pas en avant. Ce fut d'ailleurs là notre véritable défi : aller au-delà de l'adaptation, de l'ajustement, du respect, de l'acceptation et de

l'intégration, pour parler de *comportements effectifs*, de comportements que l'on peut voir ou entendre.

Pour reprendre un mot de Robert Mager, disons que nous avons essayé de « dénébuliser » nos descriptions du rendement. Si nous avions fait moins que cela, nous aurions simplement remanié une impressionnante collection de comportements non mesurables. Le Centre d'apprentissage interculturel est parti du principe suivant : les indicateurs comportementaux énoncés dans ce profil permettront à un évaluateur de déterminer l'efficacité relative d'une personne dans un milieu interculturel. Il reste à passer au stade de l'utilisation et de l'application de ces indicateurs sur le terrain, ce qui donnera sans doute lieu à des ajouts, à des retraits et à une amélioration générale du profil. Dans dix ans, ce profil sera sans doute très différent de la version présentée ici. Pour l'instant, disons qu'il se veut une fondation sur laquelle on pourra continuer de bâtir.

Thomas Vulpe, directeur
Centre d'apprentissage interculturel
Institut canadien du service extérieur

REMERCIEMENTS

Le Centre d'apprentissage interculturel doit beaucoup aux efforts déployés par de nombreuses personnes, tant récemment qu'au cours des dernières décennies, pour le travail accompli sur le profil de la PEI. Ce profil est le résultat d'une collaboration intense entre Thomas Vulpe (directeur du Centre d'apprentissage interculturel), Robin Henderson (ancienne directrice du Centre d'apprentissage interculturel), Jocelyne Bertrand, Michael Hope-Simpson, Doug MacDonald et Louise Owen (experts conseils en matière d'amélioration de la performance interculturelle au Centre d'apprentissage interculturel) ainsi que Bernard Dasah, Daniel Kealey, Ian Markwick et Randy Weekes (experts conseils externes). Nous adressons nos remerciements tout particulièrement à Bill Goggin et à Jean Sorensen pour l'énergie inépuisable dont ils ont fait preuve en animant nos séances de remue-méninges.

Le Centre d'apprentissage interculturel tient à mentionner toutes celles et tous ceux qui ont investi leurs réflexions dans la rédaction de l'ébauche finale et dont le rôle a été indispensable pour amener le profil au stade de la publication : Maria Christensen, Hanneke Frese, Petteri Niitamo, Pri Notowidigdo, Ingemar Torbiorn, Jan Selmer, Eberhard Schenck, Ewa Eriksson, Jacques Proulx, Carola Warren, Maureen Johnson, Gilbert Wong, Len Mader et Robert Desjardins.

INTRODUCTION

Profil de la personne efficace sur le plan interculturel

Qu'est-ce qu'une personne efficace sur le plan interculturel? La définition que nous en donnons est la suivante : personne qui sait vivre heureuse et travailler avec succès au contact d'une autre culture. Le profil qui suit énonce les grandes compétences nécessaires à cet égard – c'est-à-dire, les techniques, connaissances et attitudes – ainsi que les traits de comportement plus fondamentaux que possède la personne efficace sur le plan interculturel (PEI).

Qu'est-ce qu'une personne efficace sur le plan interculturel? La définition que nous en donnons est la suivante : personne qui sait vivre heureuse et travailler avec succès au contact d'une autre culture.

Le profil que nous avons établi dans le cadre d'un projet amorcé en mai 1998 par le Centre d'apprentissage interculturel de l'Institut canadien du service extérieur, va bien au-delà de la simple description générale des traits définissant la compétence interculturelle. Les résultats de notre étude nous ont permis de dresser un tableau complet des compétences, des connaissances, des aptitudes et des autres caractéristiques axées sur le comportement et qui sont nécessaires ou souhaitables pour vivre et travailler dans une autre culture.

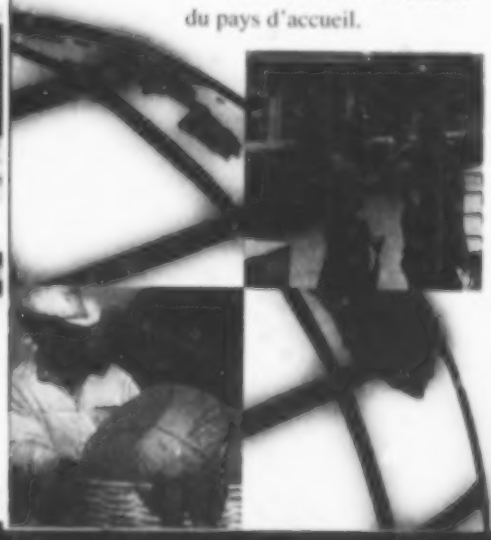
Ce profil peut servir de guide à la préparation de programmes de formation avant le départ pour un pays étranger, en vue d'améliorer les procédures de sélection du personnel international ou d'évaluer

INTRODUCTION

le rendement du personnel en poste. De plus, le profil peut servir à écrire des descriptions de travail, à planifier des projets et à élaborer des guides d'autoperfectionnement.

La personne efficace sur le plan interculturel possède trois grands attributs :

- la capacité de communiquer avec des représentants d'autres cultures d'une façon qui invite au respect et à la confiance, ce qui favorise dès lors un milieu de travail où la coopération côtoie la production et qui se prête naturellement à la réalisation d'objectifs de carrière ou de mission,
- la capacité d'adapter ses compétences professionnelles (techniques et managériales) aux conditions et aux contraintes locales,
- la capacité de s'adapter, sur un plan personnel, pour ne pas être dérangée et être même à l'aise au contact de la culture du pays d'accueil.



Les deux premiers éléments s'appliquent à toute situation interculturelle, notamment aux relations multiculturelles au Canada, mais la troisième est particulière à des situations internationales – et c'est sur elle que porte l'essentiel du présent document.

Nous avons voulu dresser un profil de la PEI qui soit le plus universel possible, afin de répondre aux besoins de toute une gamme d'organisations et de personnes qui œuvrent à l'étranger, comme le personnel d'entreprises privées, les employés du corps diplomatique et autres fonctionnaires, les travailleurs du développement international, les militaires (dont les casques bleus) et les étudiants. Comme les exigences des situations interculturelles peuvent varier d'un cas à l'autre, il nous a été très difficile de parvenir à un profil véritablement universel fondé sur un ensemble de comportements. La majorité des recherches réalisées sur la compétence interculturelle ont été fondées sur des questionnaires de type sondage ainsi que sur des autoévaluations dans le cas de personnes ayant réussi à s'adapter et à travailler efficacement outre-mer. Très peu de recherches avaient été faites sur l'observation comportementale des gens sur le terrain.

Principales composantes du profil

Le grand objectif que nous nous étions fixé en entreprenant ce projet, au Centre d'apprentissage interculturel, était de dresser un inventaire exhaustif des connaissances, des compétences et des attitudes que possède la personne efficace sur le plan interculturel. Nous voulions que cet inventaire soit facile à utiliser, qu'il se présente sous une forme pouvant être aisément appliquée à l'évaluation du rendement ainsi qu'à la sélection et à la formation du personnel.

Nous avons donc amorcé une longue et laborieuse démarche pour que cet inventaire soit le plus complet possible. Pour cela, nous avons organisé des séances de réflexion avec des dizaines de personnes expérimentées, nous avons effectué une analyse documentaire des tentatives déployées antérieurement pour cerner les qualités que possèdent les personnes efficaces sur le plan interculturel et nous avons consulté des dizaines d'experts, aux quatre coins de la planète, dans plusieurs domaines organisationnels. Le profil qui en résulte est bien entendu irréaliste, puisqu'une personne qui posséderait l'ensemble de ces qualités serait suprahumaine!

Nous voulions que cet inventaire soit complet, mais nous voulions éviter de tomber dans le travers d'un excès de détails. Pour cette raison, nous avons retenu un système de classification à trois paliers. Selon les besoins, les utilisateurs pourront donc se concentrer sur :

- les compétences essentielles (de niveau général),
- les compétences de base (mieux ciblées),
- les indicateurs de comportement détaillés.

Les trois principaux niveaux de compétence (incluant les attributs personnels, les connaissances, les attitudes, les compétences et les expériences) forment une hiérarchie de qualités essentielles, de qualités connexes et de comportements directement observables.

Les compétences essentielles

Nous avons recensé neuf qualités essentielles que possède la personne efficace sur le plan interculturel. Ce nombre restreint permet de resserrer l'analyse et de conférer plus d'uniformité à la formulation des programmes de formation précédant le départ, des critères de sélection du personnel et des domaines d'évaluation du personnel. D'un autre côté, ces compétences essentielles sont plutôt abstraites et l'on gagne à entrer dans le détail. C'est précisément le rôle de la catégorie suivante.

Les compétences de base

Les 30 compétences de base constituent une liste exhaustive des qualités fondamentales particulières que doit posséder un travailleur efficace sur le plan interculturel (la priorité à accorder à chaque compétence de base varie, selon le groupe professionnel concerné). Grâce à ces compétences de base, il devrait être plus facile de cerner au plus près les efforts de formation,

Les indicateurs du comportement peuvent trouver une plus grande utilité pratique sur le plan du contenu des programmes de formation ou encore de la sélection et de l'évaluation des employés.

de sélection et d'évaluation pour les aspects les plus importants de l'efficacité interculturelle, mais, là aussi, un degré de précision plus grand s'impose pour mieux guider les formateurs, les sélectionneurs et les évaluateurs. C'est pour cela qu'une troisième catégorie a été arrêtée.

Les indicateurs comportementaux

Il s'agit des actions observables et concrètes constatées chez la personne efficace sur le plan interculturel. Ces actions montrent que la personne possède les compétences essentielles et les compétences de bases souhaitées (comme il s'agit d'attitudes, de motivations et de sentiments dans la plupart des cas, il est entendu que celles-ci ne sont pas toujours directement observables). Ainsi, les indicateurs du comportement peuvent trouver une plus grande utilité pratique sur le plan du contenu des programmes de formation ou encore de la sélection et de l'évaluation des employés. Par exemple, ils pourraient être à la base d'objectifs d'apprentissage particuliers retenus dans les programmes de formation (par exemple, les participants devront afficher tel et tel comportement pour être efficaces outre-mer). C'est sans doute grâce aux indicateurs comportementaux que ce profil apporte sa contribution la plus originale, puisqu'il va au-delà des simples qualités souhaitables définies en termes comportementaux et qu'il devient très utile en tant que guide à la formulation du contenu de la formation et des critères d'évaluation et de sélection.

Analyse de la documentation actuelle sur l'efficacité interculturelle

Nous avons analysé la littérature didactique et d'autres textes sur l'efficacité interculturelle afin de comparer le résultat des réunions de réflexion du Centre d'apprentissage interculturel avec la recherche empirique publiée au cours des 40 dernières années. Nous sommes arrivés à deux grandes conclusions :

a) À l'évidence, personne avant nous n'avait essayé de dresser une liste détaillée et exhaustive d'indicateurs d'efficacité interculturelle fondés sur le comportement. La recherche sur la compétence interculturelle a plutôt visé à définir un ensemble de traits de personnalité importants ainsi que les caractéristiques individuelles plus générales propres à l'efficacité interculturelle. Mais cela ne s'est fait ni de façon exhaustive ni avec la précision que nous avons atteinte, du moins l'espérons-nous, à nos réunions de réflexion au Centre d'apprentissage interculturel et dans le cadre de la démarche de suivi qui a présidé à l'élaboration des indicateurs de comportement.

INTRODUCTION

b) Certaines recherches récentes sur la compétence interculturelle (réalisées au cours des dix dernières années) indiquent un plus grand intérêt pour l'étude des facteurs contextuels et organisationnels que pour le repérage des traits propres à la compétence interculturelle. Les spécialistes de la question et les gestionnaires de projets internationaux (surtout dans le domaine de l'aide au développement) ne se sont jamais entendus sur l'importance relative des facteurs individuels par rapport aux facteurs environnementaux et organisationnels dans la réussite des affectations. Au début, on insistait beaucoup sur les traits individuels. Plus récemment, on a commencé à s'intéresser de plus près aux facteurs situationnels, notamment parce que les chercheurs ont obtenu un succès limité dans la prédiction des résultats sur le plan de l'interculturalité, à partir de l'évaluation des traits individuels.

Le profil d'efficacité interculturelle est un début, un travail en cours, qui gagnera à être amélioré dans l'avenir.

Nous n'essaierons pas ici de résoudre ce débat, mais nous croyons que la réussite des projets internationaux dépend de trois facteurs clés :

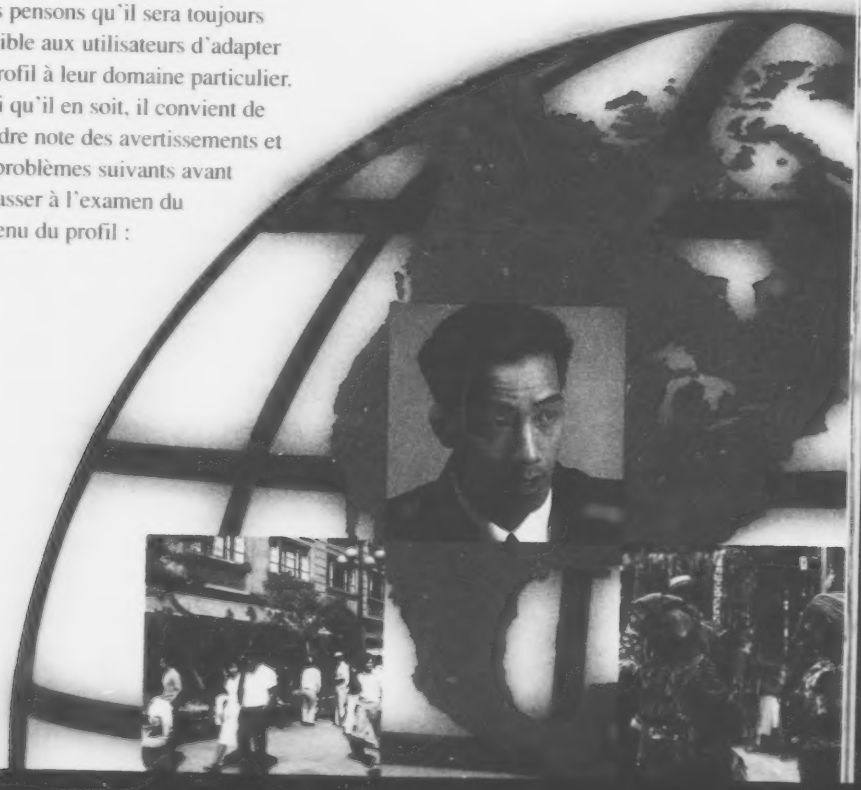
- l'aspect organisationnel (dans quelle mesure l'affectation internationale est-elle définie, organisée, conduite et gérée?),
- l'environnement (jusqu'à quel point l'environnement économique, social et politique se prête-t-il à la réalisation des objectifs de la mission?),
- les qualités personnelles et les compétences interculturelles des personnes concernées.

Bien que ces trois éléments soient importants, le profil d'efficacité interculturelle avait pour objet d'insister sur le troisième élément, c'est-à-dire les qualités personnelles. L'insistance placée sur cet élément peut déboucher sur une amélioration de la sélection, de la formation et de l'évaluation du rendement des employés. Bien que les compétences personnelles ne soient pas à elles seules garantes de succès, sans elles, la réussite globale des missions ou des projets internationaux et interculturels peut être remise en question, pour ne pas dire impossible. Ces compétences sont donc nécessaires au succès.

Mises en garde et problèmes

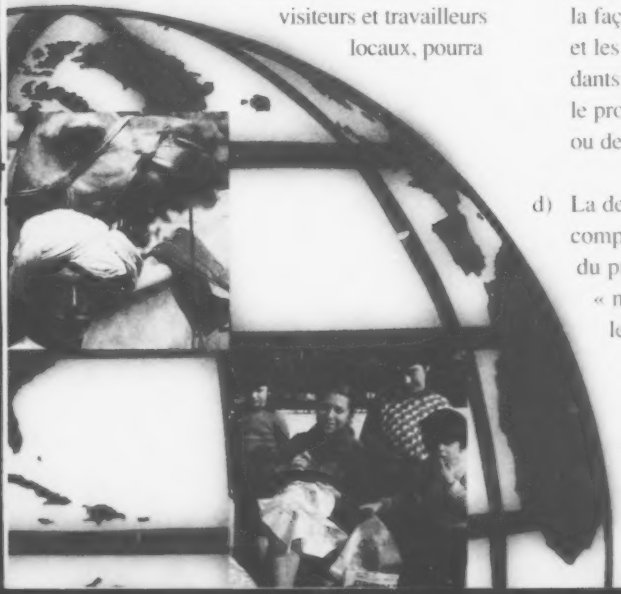
Nous avons veillé à ce que ce profil de l'efficacité interculturelle soit le plus universel possible – c'est-à-dire qu'il s'applique à diverses personnes, à divers secteurs d'activité (aide au développement, entreprises privées, forces armées, etc.) et à différentes directions de déplacement (nord-sud, sud-nord, etc.). Nous avons aussi fait un effort pour réduire au minimum tout problème de sexospécificité lié à la langue. Il est improbable que nous ayons pleinement réussi sur tous ces plans, mais nous pensons qu'il sera toujours possible aux utilisateurs d'adapter ce profil à leur domaine particulier. Quoi qu'il en soit, il convient de prendre note des avertissements et des problèmes suivants avant de passer à l'examen du contenu du profil :

a) Ce profil est un exemple de méthodologie particulière dans le domaine des sciences sociales, méthodologie qui consiste à dresser un modèle idéal à des fins explicatives. Bien que ce profil présente un ensemble détaillé des qualités que possède la personne efficace sur le plan interculturel idéale, nous sommes bien conscients qu'aucun être humain ne les présentera toutes, tant s'en faut.



INTRODUCTION

b) De plus, les compétences exposées ne sont pas toutes nécessaires à l'ensemble des travailleurs du domaine multiculturel, à l'échelle internationale ou nationale. Ainsi, la personne envoyée en affectation à court terme devra certainement posséder beaucoup moins de compétences désirables que celle qui sera envoyée en mission à long terme. Par ailleurs, la distance ou l'écart culturel entre le pays de rattachement et la culture du pays d'accueil aura aussi une influence sur la gamme des compétences requises. Mais, plus important encore, la priorité accordée à certaines compétences ou descriptions comportementales du profil variera d'un secteur professionnel à l'autre. Par exemple, la culture d'entreprise d'une organisation multinationale, où se côtoient visiteurs et travailleurs locaux, pourra avoir une influence tout aussi importante sur le comportement des employés que leur culture nationale respective. Il incombera aux utilisateurs des profils d'adapter ces derniers à leur situation ou à celle régnant sur le terrain. Toutefois, même si des modifications importantes s'imposent, nous estimons que ce profil est un outil valable pour la sélection des employés.



c) Compte tenu de la façon dont le profil est rédigé, il sera sans doute le plus utile sur le plan de l'évaluation du rendement du personnel. Par exemple, les indicateurs comportementaux sont énoncés sous la forme de comportements observables se prêtant à une évaluation. Il sera peut-être nécessaire de modifier la façon dont les compétences et les comportements correspondants sont rédigés afin d'utiliser le profil aux fins de sélection ou de formation.

d) La description des indicateurs de compétence et de comportement du profil reflète des situations « moyennes » ou typiques dans lesquelles se retrouvent les travailleurs internationaux. On pourra toujours trouver des exceptions dans

le monde réel. Par exemple, il faudra éventuellement adapter ou carrément retirer des indicateurs tels que « éviter de rentrer au pays » ou « bâtir des relations harmonieuses entre collègues étrangers et collègues locaux » (par exemple, dans le cas du travail dangereux des casques bleus ou des travailleurs de l'aide humanitaire). Par ailleurs, une « attitude de modestie et de respect » s'impose sans doute plus dans le cas des gens du Nord allant travailler dans le Sud que l'inverse (certains résidents des pays du Sud venant travailler dans le Nord sont connus pour avoir presque trop de respect et de modestie, à la limite de la timidité). Encore une fois, les utilisateurs des profils devront faire preuve de jugement dans les cas spéciaux.

e) Il convient de remarquer que la facilité d'adaptation des conjoints et des autres membres de la famille accompagnant les travailleurs à l'étranger est un facteur déterminant de la réussite des employés au contact d'une autre culture. Bien que ce profil concerne plus directement ou plus complètement le cas des personnes affectées à des missions internationales, il est également valable dans la situation des conjoints qui ne travaillent pas.

f) Moyennant une certaine adaptation, ce profil peut permettre de définir les compétences interculturelles exigées au Canada dans de nombreux domaines où le multiculturalisme est un facteur important dans le milieu de travail (effectifs diversifiés, corps policiers, établissements d'enseignement).

Les avertissements et réserves qui précèdent ne servent qu'à rappeler que le profil d'efficacité interculturelle est un début, un travail en cours, qui gagnera à être amélioré dans l'avenir. Nous sommes tout de même convaincus qu'il demeure un outil unique se prêtant à plusieurs applications immédiates dans les domaines de la sélection, de la formation et de l'évaluation du personnel. Nous espérons qu'il saura inspirer l'élaboration d'autres produits et instruments dans des domaines connexes, comme le multiculturalisme au Canada et la définition d'institutions interculturellement efficaces, comme nous l'avons fait dans le cas des particuliers.

INTRODUCTION

Synopsis de la personne efficace sur le plan interculturel (PEI)

Afin d'en faciliter la consultation, nous présentons, aux pages 14 à 19, le profil de l'efficacité interculturelle du Centre d'apprentissage interculturel sous forme synoptique, c'est-à-dire sans les indicateurs comportementaux. La liste complète des compétences essentielles, des compétences de base et des indicateurs comportementaux débute à la page 21.

Les lecteurs constateront que nous avons fréquemment utilisé des termes interchangeables tels que (les PEI) « peuvent » et « sont en mesure de ». Le sens à donner à ces expressions est le suivant : « les personnes se retrouvant dans la situation décrite affichent un comportement qui s'apparente à celui indiqué dans le texte ». Nous avons retenu cette terminologie pour que le texte se présente dans une langue plus naturelle. Ainsi, s'agissant de deux indicateurs comportementaux, la phrase « (les PEI) décrivent les pratiques de gestion locales » évoque davantage un comportement, sur les plans théorique et stylistique, que la tournure « (les PEI) sont en mesure de décrire les pratiques de gestion locales », quoiqu'elle donne à penser que la personne a spontanément décrit les pratiques de gestion locales en question sans y être expressément invitée, ce que, bien sûr, aucun être humain normal ne fait!

1 Adaptation

Compétence essentielle

Les personnes efficaces sur le plan interculturel (PEI) ont la faculté de s'adapter, sur les plans personnel, professionnel et familial, aux conditions et aux défis que présente le fait de vivre et de travailler dans une autre culture.

Compétences de base

1.1 Les PEI parviennent à composer avec le stress du choc culturel et des défis permanents liés au fait de vivre dans une autre culture.

1.2 Les PEI ne se contentent pas de composer avec la culture du pays d'accueil; elles apprécient l'expérience enrichissante que cela leur apporte.

1.3 Sans pour autant renoncer à leurs idéaux, les PEI se comportent quelque peu différemment au contact de la culture du pays d'accueil de ce qu'elles feraient chez elles, afin de s'ouvrir davantage à la nouvelle culture en question.

2 Attitude de modestie et de respect

Compétence essentielle

Les PEI font preuve de modestie relativement aux réponses que leur propre culture apporte aux problèmes rencontrés à l'étranger et respectent les façons de faire de la culture locale; elles font preuve d'humilité dans leur connaissance du contexte local et sont donc désireuses d'en apprendre davantage à cet égard et de consulter les habitants du pays avant de tirer leurs conclusions.

Compétences de base

2.1 Dans leurs attitudes et leurs comportements, les PEI montrent du respect pour la culture locale.

2.2 Les PEI font preuve d'humilité en ne demandant pas à être reconnues et en n'attirant pas l'attention sur elles.

2.3 Bien qu'elles soient modestes et respectueuses, les PEI ont suffisamment de confiance en soi pour prendre l'initiative et promouvoir le changement si cela fait partie de leur mission.

3 Compréhension du concept de culture

Compétence essentielle

Les PEI comprennent le concept de culture et son influence omniprésente sur leur vie et leur travail à l'étranger.

Compétences de base

3.1 Les PEI conceptualisent l'effet de la culture sur tous les êtres humains et sur toutes les sociétés.

3.2 Les PEI comprennent l'influence de leur propre conditionnement culturel et la façon dont certaines valeurs de leur propre culture peuvent occasionner des problèmes dans la culture du pays d'accueil.

Les PEI peuvent s'identifier aux résidents locaux dans la façon dont ils perçoivent le monde et ne pas se limiter à une compréhension intellectuelle.

INTRODUCTION

4 Connaissance du pays hôte et de sa culture

Compétence essentielle

Les PEI connaissent le pays d'accueil et sa culture et essaient en permanence d'en apprendre davantage sur ces deux plans.

Compétences de base

4.1 Les PEI se montrent prêtes à apprendre à connaître la culture du pays d'accueil.

4.2 Les PEI connaissent l'histoire, la géographie, les us et coutumes sociaux, les conditions socioéconomiques et autres du pays hôte, en regard de la mission qui leur est confiée.

4.3 Les PEI connaissent l'organisation locale avec laquelle elles vont travailler, les processus politiques du pays et de l'organisation ainsi que les pratiques de gestion locales.

5 Entregent

Compétence essentielle

Les PEI possèdent d'excellentes qualités d'entregent sur les plans social, personnel et professionnel.

Compétences de base

5.1 Socialisation : les PEI savent socialiser avec les ressortissants locaux et les collègues de travail, de façon harmonieuse et productive.

5.2 Gestion de l'interculturalité : les PEI aident les personnes de cultures différentes à travailler ensemble de façon fonctionnelle sur le plan des tâches.

6 Connaissance de soi

Compétence essentielle

Connaissance de ses racines, de ses motivations, de ses points forts et points faibles.

Compétences de base

6.1 Les PEI sont conscientes de leur propre culture et de la façon dont celle-ci a formé leur mode de pensée, leurs sentiments et leur façon de réagir aux gens et aux événements.

6.2 Les PEI connaissent leurs propres points forts et points faibles en regard de la vie et du travail outre-mer.

6.3 Les PEI savent reconnaître leurs réactions face à l'ambiguïté et sont en mesure de les contrôler.

6.4 Les PEI sont conscientes de leurs styles de gestion et de travail personnels.

7 Communication interculturelle

Compétence essentielle

Les PEI sont des communicatrices efficaces sur le plan interculturel.

Compétences de base

7.1 Les PEI sont en mesure de faire part de leurs pensées, opinions et attentes d'une façon non ambiguë mais qui tient tout de même compte des différences culturelles.

7.2 Les PEI n'ont pas peur de se plonger dans la culture locale et de parler une autre langue; elles n'ont pas peur de faire des erreurs.

7.3 Les PEI peuvent dégager une signification commune avec les résidents locaux, afin que ces derniers et les étrangers puissent avoir une même compréhension de ce qui se dit.

7.4 Les PEI possèdent suffisamment la langue locale pour montrer qu'elles sont intéressées par les gens qu'elles côtoient et avec qui elles travaillent.

7.5 Les PEI peuvent s'identifier aux résidents locaux dans la façon dont ils perçoivent le monde et ne pas se limiter à une compréhension intellectuelle.

8 Compétences organisationnelles

Compétence essentielle

Les PEI s'efforcent d'améliorer la qualité des structures et des procédés organisationnels ainsi que le moral du personnel, et elles s'attardent à promouvoir une ambiance positive en milieu de travail.

Compétences de base

8.1 Trouver un équilibre interculturel : les PEI trouvent un équilibre fonctionnel entre la nécessité d'adapter leur comportement aux normes locales (« à Rome… ») et la nécessité de conserver leur propre identité culturelle et leurs propres valeurs (en évitant de se transformer en « indigènes »).

8.2 Réseautage : les PEI établissent des réseaux personnels et professionnels constitués d'intervenants locaux, nationaux et internationaux.

8.3 Les PEI créent le consensus entre les résidents locaux et les étrangers en conciliant les points de vue des différentes cultures pour que tout le monde ait l'impression de contribuer utilement à l'action entreprise.

8.4 Les PEI demeurent axées sur la tâche à accomplir tout en gérant les résistances culturelles et organisationnelles.

8.5 Les PEI possèdent une certaine perspicacité politique grâce à laquelle elles parviennent à évaluer de façon réaliste l'équilibre des forces en présence au sein d'une organisation.

8.6 Les PEI sont ingénieuses sur le plan professionnel et sont en mesure de fonctionner avec des niveaux de ressources et d'appui différents de ceux auxquels elles sont habituées dans leur pays d'origine.

9 Engagement personnel et professionnel

Compétence essentielle

Les PEI sont très engagées, sur les plans personnel et professionnel, envers la mission qui leur est confiée et l'expérience de vie au contact d'une autre culture.

Compétences de base

9.1 Les PEI montrent qu'elles veulent contribuer à la collectivité locale et pas uniquement à leur propre bien-être ou à celui de leur organisation.

9.2 Les PEI ont une compréhension claire et réaliste de leurs propres motivations et attentes vis-à-vis de leur mission et de leur vie personnelle à l'étranger.

PROFIL DE LA PERSONNE EFFICACE SUR LE PLAN INTERCULTUREL (PEI)

1
Adaptation

Compétence essentielle

Les personnes efficaces sur le plan interculturel (PEI) ont la faculté de s'adapter, sur les plans personnel, professionnel et familial, aux conditions et aux défis que présente le fait de vivre et de travailler dans une autre culture.

Compétence de base

1.1 **Les PEI parviennent à composer avec le stress du choc culturel et des défis permanents liés au fait de vivre dans une autre culture.**

Indicateurs comportementaux

1.1 **Les personnes efficaces sur le plan interculturel :**

- se sont bien organisées sur le plan logistique pour aborder une nouvelle vie au contact d'une autre culture (logement, impôts, éducation des enfants, précautions sanitaires, précautions en matière de sécurité personnelle, etc.)
- conservent une attitude positive qui leur permet de garder leur motivation professionnelle et de vivre heureuses. Ces personnes :
  - ne se plaignent pas de leurs conditions de vie et de travail, du moins pas au point qu'on pourrait considérer leurs plaintes comme étant destructives ou perturbatrices
  - demeurent calmes, font preuve de patience et maîtrisent leurs émotions quand elles se heurtent à des problèmes faisant obstacle à la réalisation des objectifs de leur mission ou d'un mode de vie satisfaisant
  - évitent tout jugement négatif sur leurs collègues locaux et sur les structures de leur organisation tant que le problème n'a pas fait l'objet d'une véritable enquête ou que des solutions applicables n'ont pas été proposées

ADAPTATION

- affichent un certain sens de l'humour (sans tomber dans le sarcasme) face aux frustrations propres à la vie dans une autre culture
- sont autonomes et ne dépendent ni des appuis ni des ressources dont elles bénéficient chez elles pour faire face à des frustrations et à des problèmes personnels
- peuvent se retrouver seules, à l'occasion, sans se sentir isolées et déprimées

■ réagissent aux situations inconnues et au stress d'une façon qui ne porte pas atteinte à leur fonctionnement au travail ou dans la vie personnelle. Ces personnes :

- parviennent à exprimer clairement la notion de choc culturel et les symptômes typiques qui y sont liés
- peuvent identifier les étapes classiques de l'adaptation ainsi que les méthodes permettant de composer avec le choc culturel
- abordent le stress de façon positive, par exemple en parlant de leurs problèmes avec des collègues étrangers ou locaux ou en faisant un effort pour participer à la culture locale
- peuvent décrire les réactions des gens face au changement et au stress (par exemple, les façons inappropriées qui consistent à s'isoler, à consommer de l'alcool, à devenir irritables ou agressifs, et les façons appropriées comme les sorties en famille, l'exercice, etc.)
- ne sont pas détruites par le stress (par exemple, en abandonnant tout pour rentrer au pays ou en évitant tout contact avec les résidents locaux)
- admettent que leurs réactions à une nouvelle culture évoluent de jour en jour, mais que la plupart des gens, avec le temps, deviennent plus tolérants et apprennent à accepter les cultures locales et à y prendre part
- peuvent mettre le doigt sur les façons positives et négatives dont elles font face au changement et au stress
- peuvent réagir aux situations stressantes d'une façon qui est conforme aux coutumes locales (par exemple en évitant la consommation d'alcool dans certains pays)
- peuvent elles-mêmes se situer par rapport aux différentes étapes d'adaptation à une autre culture, telles que les ont décrites les chercheurs et autres

- évaluent et gèrent la sécurité et les risques pour la santé de façon réaliste et pratique
- savent s'occuper de leur propre bien-être (par exemple, elles savent se détendre et prendre des moments de loisir) à l'occasion de transitions dans leur vie

- participent à un réseau de soutien personnel où elles vont chercher (et où elles donnent) de l'appui (émotionnel ou d'autres types) auprès de membres de la famille, d'amis et de collègues. Ces personnes :
  - peuvent décrire l'effet de la transition sur leur conjoint et leurs enfants
  - font part de leurs sentiments et de leurs réactions à leur conjoint, aux autres membres de leur famille et à leurs amis
  - cherchent à obtenir des conseils ainsi qu'un appui émotionnel auprès d'expatriés bien adaptés ou de collègues locaux
  - prennent acte des problèmes que vivent les autres membres de la famille et communiquent avec eux pour essayer de les résoudre
  - demeurent en contact avec des membres de la famille et des amis dans leur pays

ADAPTATION

Compétence de base

1.2 **Les PEI ne se contentent pas de composer avec la culture du pays d'accueil; elles apprécient l'expérience enrichissante que cela leur apporte.**

Indicateurs comportementaux

1.2 **Les PEI ne se contentent pas de composer avec la culture du pays d'accueil; elles apprécient l'expérience enrichissante que cela leur apporte.**

- expriment leur satisfaction de vivre et de travailler dans une nouvelle culture :
  - en précisant qu'elles apprécient différentes cultures
  - en montrant qu'elles se réjouissent de vivre au contact d'une nouvelle culture et combien cela leur a appris
  - en voyant le bon côté des choses quand elles font face à d'inévitables frustrations, plutôt que de tomber dans le négativisme et la critique dirigés contre les autres et contre elles-mêmes
  - en faisant un effort pour apprendre sur le pays d'accueil en participant à des séminaires, en lisant des livres, etc.
  - en mangeant dans des restaurants locaux, en cuisinant des plats régionaux et en s'approvisionnant sur les marchés locaux, etc.
  - en lisant les journaux locaux, en regardant la télévision locale, etc.

- démontrent un esprit d'aventure parce qu'elles veulent explorer leur nouvel environnement :
  - en apprenant davantage sur le pays d'accueil, par la participation aux événements locaux et aux traditions, et pas simplement par la lecture, l'étude, etc.
  - en apprenant la langue locale et en essayant d'utiliser quotidiennement ce savoir au travail ou en société
  - en visitant différentes régions du pays d'accueil, de façon à pouvoir expliquer la diversité de la culture avec laquelle elles sont au contact
  - en nouant des liens d'amitié avec des résidents locaux, de tous horizons, au point d'être parfois invitées à des événements familiaux par ces derniers (et de leur offrir la réciprocité)
  - en cultivant de nouvelles activités de loisir, dans la culture du pays d'accueil, pour remplacer les passe-temps personnels qui étaient importants pour elles dans leur pays de rattachement

ADAPTATION

Compétence de base

1.3 **Sans pour autant renoncer à leurs idéaux, les PEI se comportent quelque peu différemment au contact de la culture du pays d'accueil de ce qu'elles feraient chez elles, afin de s'ouvrir davantage à la nouvelle culture.**

Indicateurs comportementaux

1.3 **Les personnes efficaces sur le plan interculturel :**

- sont conscientes que l'application stricte d'idéaux personnels (par exemple à propos de ce qui constitue un acte de corruption, des relations entre les sexes, etc.) peut être source de problèmes dans une nouvelle culture
- peuvent comprendre et même, dans certaines circonstances, accepter les comportements locaux qui entrent en conflit avec leurs idéaux personnels. Ces personnes :
  - peuvent expliquer l'histoire et la raison d'être des pratiques locales susceptibles d'entrer en conflit avec leurs propres valeurs
  - évitent de présumer que les ressortissants du pays hôte présentent, à titre individuel, les mêmes défauts que le système
- se comportent conformément aux normes culturelles locales en ce qui a trait au comportement et aux apparences (par exemple, pour ce qui est de l'habillement). Ces personnes :
  - peuvent décrire les choses à faire et à ne pas faire
  - peuvent expliquer la tendance universelle à croire en « l'image miroir » ou à supposer que les autres sont comme nous, ce qui peut donner lieu à des malentendus
  - modèrent leurs émotions (par exemple, en ne se sentant pas gênées par un contact plus proche ou plus distant qu'il ne le serait au pays d'origine) pour ne pas donner l'impression d'être trop froides ou au contraire trop familières
  - évitent les tenues vestimentaires (notamment trop « déshabillées »), les propos et les autres comportements extérieurs risquant d'offenser les résidents locaux.

2
Attitude de modestie et de respect

Compétence essentielle

Les PEI font preuve de modestie relativement aux réponses que leur propre culture apporte aux problèmes rencontrés à l'étranger et respectent les façons de faire de la culture locale; elles font preuve d'humilité dans leur connaissance du contexte local et sont donc désireuses d'en apprendre davantage à cet égard et de consulter les habitants du pays avant de tirer leurs conclusions.

Compétence de base

2.1 Dans leurs attitudes et leurs comportements, les PEI montrent du respect pour la culture locale.

Indicateurs comportementaux

2.1 Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- montrent par des mots et des actions qu'elles apprécient les contributions de la culture locale au travail à effectuer, qu'elles les recherchent et qu'elles en reconnaissent la valeur. Ces personnes :
  - peuvent donner des exemples d'enrichissement de leur culture par la culture du pays d'accueil ou par la région culturelle dans laquelle elles se trouvent
  - peuvent reconnaître les compétences particulières de leurs collègues locaux
  - évitent des remarques déplaisantes sur des aspects de la culture locale
  - demandent à des collègues locaux comment ils perçoivent les problèmes de travail et comment ils les régleraient dans leur culture
  - ne dénigrent pas les croyances ni les coutumes fondamentales de la culture du pays d'accueil

ATTITUDE DE MODESTIE ET DE RESPECT

Compétence de base

2.2 **Les PEI font preuve d'humilité en ne demandant pas à être reconnues et en n'attirant pas l'attention sur elles.**

Indicateurs comportementaux

2.2 **Les personnes efficaces sur le plan interculturel :**

- ne donnent pas l'impression d'être imbues d'elles-mêmes ni de se sentir supérieures (même si le poste qu'elles occupent leur donne du pouvoir et inspire le respect dans la culture du pays d'accueil). Ces personnes :
  - savent se moquer d'elles-mêmes quand elles se trompent
  - acceptent les critiques des autres
  - suivent les indications du personnel local, au besoin, pour réaliser les objectifs de la mission
  - sont disposées à remettre périodiquement en question la façon dont elles font les choses
  - se rendent compte que leurs interventions sont une simple étape d'un long processus et qu'elles ne sont sans doute pas plus importantes que les interventions passées ou à venir
- n'hésitent pas à demander l'appui d'amis ou de collègues locaux et ne se laissent pas, à cet égard, paralyser par leur peur ou leur crainte de passer pour ignares. Ces personnes :
  - demandent l'aide des résidents locaux
  - ont recours à des « interprètes culturels » locaux ou à des tuteurs pour les aider à comprendre leurs collègues locaux et la façon dont leur propre comportement est perçu par les habitants du pays.

Compétence de base

2.3 **Bien qu'elles soient modestes et respectueuses, les PEI ont suffisamment de confiance en soi pour prendre l'initiative et promouvoir le changement si cela fait partie de leur mission.**

Indicateurs comportementaux

2.3 **Les personnes efficaces sur le plan interculturel :**

- n'excusent pas le manque de responsabilité des collègues locaux vis-à-vis des objectifs de la mission, même s'ils respectent la culture locale. Ces personnes :
  - invitent les collègues locaux à réexaminer leur comportement professionnel afin d'améliorer leurs compétences et leurs attitudes
  - trouvent des mesures d'incitation susceptibles de motiver les collègues locaux pour parvenir aux objectifs de la mission
  - sont disposées à remettre en question les politiques et les méthodes de l'organisation locale (après avoir, d'abord, gagné la confiance et le respect des collègues locaux)

3
Compréhension du concept de culture

Compétence essentielle

Les PEI comprennent le concept de culture et son influence omniprésente sur leur vie et leur travail à l'étranger.

Compétence de base

3.1 Les PEI conceptualisent l'effet de la culture sur tous les êtres humains et sur toutes les sociétés.

Indicateurs comportementaux

3.1 Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- savent que les valeurs, les comportements acceptés et les apparences (habillement et autres) varient d'une culture à l'autre, et elles savent que toutes les cultures sont valables en soi.
- peuvent énoncer ce qu'il faut entendre par concept culturel, dont elles connaissent l'influence omniprésente. Pour cela, ces personnes peuvent :
  - décrire quelques-uns des principaux facteurs de comparaison culturelle (par exemple, les systèmes d'autorité, la stratification sociale, les attitudes au travail et la notion de temps)
  - donner des exemples de l'influence de la culture sur des aspects tels que la nature des institutions sociales et économiques, les procédés de gestion, les concepts de pouvoir, les relations, le leadership et les attitudes vis-à-vis de la technologie et du changement
  - décrire les deux pans de la culture : ce qui est visible (comme l'habillement) et ce qui est invisible (comme les valeurs), suivant le modèle parfois baptisé d'« iceberg »

- donner des exemples de la nature changeante et non statique de la culture (évolution historique des valeurs dans leur propre culture) montrant ainsi qu'elles comprennent que toutes les cultures évoluent
- citer des exemples d'interrelations, conflictuelles ou coopératives, ayant existé et continuant d'exister entre des cultures différentes

■ savent que toutes les cultures ont leur propre logique interne, parce qu'elles peuvent :

- expliquer les racines historiques de certains us et coutumes locaux
- donner des exemples de choses qui peuvent paraître logiques dans le contexte de la culture du pays d'accueil, mais qui ne le seraient pas forcément dans le pays de provenance (comme une tendance à éviter les risques ou à accorder une plus grande priorité à des objectifs sociaux ou familiaux, plutôt qu'à des objectifs de travail)

Compétence de base

3.2 Les PEI comprennent l'influence de leur propre conditionnement culturel et la façon dont certaines valeurs de leur propre culture peuvent occasionner des problèmes dans la culture du pays d'accueil.

Indicateurs comportementaux

3.2 Les personnes efficaces sur le plan interculturel peuvent :

■ expliquer en quoi elles sont elles-mêmes des produits de leur propre culture et en donner des exemples :

- en montrant comment leur propre culture a influencé leurs perceptions et leur comportement (comme dans le cas d'une personne axée sur la tâche à accomplir)
- en faisant ressortir la tendance qu'ont les gens à valoriser davantage leur culture que celle des autres (ethnocentrisme)
- en décrivant la façon dont elles surmontent la tendance naturelle à l'ethnocentrisme

COMPRÉHENSION DU CONCEPT DE CULTURE

- décrire dans quelle mesure certaines valeurs dans leur propre culture peuvent être sources de problèmes interpersonnels au travail dans certains pays (comme la tendance occidentale à « passer tout de suite aux affaires » ou la tendance orientale à vouloir d'abord instaurer des relations personnelles)
- décrire en quoi il peut être parfois nécessaire de tempérer leurs propres valeurs personnelles à l'étranger (par exemple, une féministe convaincue devra se montrer prudente dans la formulation de ses convictions dans d'autres sociétés)

4

Connaissance du pays hôte et de sa culture

Compétence essentielle

Les PEI connaissent le pays d'accueil et sa culture et essaient en permanence d'en apprendre davantage sur ces deux plans.

Compétence de base

4.1 Les PEI se montrent prêtes à apprendre à connaître la culture du pays d'accueil.

Indicateurs comportementaux

4.1 Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- peuvent cerner ce qu'elles doivent savoir sur le pays d'accueil afin d'être davantage satisfaites sur le plan personnel et d'accroître leur efficacité professionnelle (par exemple, un économiste doit connaître la géographie, l'histoire, les ressources naturelles, etc.)
- font preuve de curiosité et investissent du temps pour apprendre à mieux connaître la culture du pays d'accueil, que ce soit par l'expérience ou par la recherche,
  - en lisant beaucoup
  - en socialisant avec les ressortissants du pays hôte
  - en explorant différentes régions du pays
  - en mangeant de la nourriture locale, etc.
  - en prenant part aux pratiques et aux traditions locales (comme les services religieux) et en cherchant à mieux comprendre la culture locale par la réflexion

- ont recours à certaines techniques pour apprendre à mieux connaître une culture, par exemple :
  - en sachant à qui s'adresser (c'est-à-dire à des personnes connaissant la culture)
  - en évaluant et en soupesant la diversité des sources (écrits, personnes, réseaux, etc.) ainsi que des points de vue avant de tirer des conclusions
  - en prenant soin de poser des questions qui leur permettront d'apprendre à connaître la culture du pays d'accueil

Compétence de base

4.2 Les PEI connaissent l'histoire, la géographie, les us et coutumes sociaux, les conditions socioéconomiques et autres du pays hôte, en regard de la mission qui leur est confiée.

Indicateurs comportementaux

4.2 Les personnes efficaces sur le plan interculturel peuvent :

- décrire les valeurs centrales de la culture locale, pour ce qui est des différences entre les sexes, des classes sociales, de l'autorité, de la religion, etc.
- décrire en quoi l'histoire, les mœurs et les conditions socioéconomiques du pays peuvent avoir une influence sur la réalisation de leur mission :
  - en étant à même de mettre le doigt sur les valeurs, les traditions ou les mœurs locales susceptibles d'atténuer l'efficacité des techniques de gestion qu'elles connaissent (comme un système de promotion fondé sur les relations plutôt que sur le mérite)

CONNAISSANCE DU PAYS HÔTE ET DE SA CULTURE

- obtenir une note d'au moins 8 sur 10 à un questionnaire factuel sur le pays hôte, comportant des questions du genre :
  - qui est le chef du gouvernement?
  - quelles sont les principales forces politiques en présence?
  - qui sont les héros nationaux, comme les politiciens, les écrivains et les athlètes?
  - quelles sont les principales religions et croyances et en quoi influencent-elles le comportement des gens?
  - quelles sont les principales industries et les principaux produits d'exportation?
  - quelles sont les principales langues, quels sont les principaux groupes ethniques et quelles relations entretiennent-ils entre eux?
  - quels sont les grands événements ayant marqué l'histoire du pays?
- donner des exemples de la diversité culturelle du pays d'accueil, comme :
  - les sous-cultures du pays
  - les sous-cultures ethniques et religieuses
  - les classes sociales
  - les intérêts régionaux
- faire preuve d'empathie envers la culture du pays d'accueil (c'est-à-dire avoir le sens des choses), parce qu'elles :
  - peuvent s'identifier aux artistes, aux auteurs et aux musiciens locaux et expliquer leurs parcours et la façon dont ils expriment la culture locale
  - font la preuve de leur aptitude à voir le monde à la manière des ressortissants locaux, en fonction de leur histoire, de leur religion et de leur système social (c'est-à-dire, qu'elles peuvent expliquer pourquoi les ressortissants locaux agissent de telle ou telle façon)

Compétence de base

4.3 Les PEI connaissent l'organisation locale avec laquelle elles vont travailler, les processus politiques du pays et de l'organisation ainsi que les pratiques de gestion locales.

Indicateurs comportementaux

4.3 Les personnes efficaces sur le plan interculturel peuvent décrire :

- les pratiques de gestion locale, comme la structure de pouvoir typique, les mesures d'incitation et les sanctions appliquées, de même que la formulation et l'application des politiques. Elles peuvent :
  - comparer les procédés de gestion de leur pays de rattachement et du pays hôte, et établir les différences
  - décrire la façon dont les décisions sont habituellement prises en milieu de travail
  - décrire comment les systèmes officiels et officieux de pouvoir et d'influence fonctionnent au sein de l'organisation d'accueil
- les facteurs socioéconomiques intervenant dans l'environnement de l'organisation d'accueil (comme les antécédents d'un organisme agricole sur les plans du climat et du commerce international), parce qu'elles sont en mesure de :
  - deviner les motifs qui animent les principaux responsables au sein de l'organisation
  - repérer les alliances clés et les conflits entre les gestionnaires, qui ont une incidence sur la dynamique de l'organisation

5
Entregent

Compétence essentielle

Les PEI possèdent d'excellentes qualités d'entregent sur les plans social, personnel et professionnel.

Compétence de base

5.1 Socialisation : les PEI savent socialiser avec les ressortissants locaux et les collègues de travail, de façon harmonieuse et productive.

Indicateurs comportementaux

5.1 Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- socialisent avec les ressortissants du pays hôte, tant sur le plan personnel que sur celui de la collectivité :
  - en participant à des événements culturels ou communautaires (sports, danses, musique, activités religieuses, festivals, etc.)
  - en évitant la tentation de s'enfermer dans un « ghetto d'expatriés », qui isole les étrangers de la population locale
- se montrent capables d'engager la conversation dans des situations d'interculturalité ; pour cela :
  - elles parlent et comprennent de plus en plus la langue locale, ce qui va du simple bonjour à la maîtrise parfaite de la langue, en passant par l'utilisation d'une langue dite de survie et d'une langue qui permet des échanges sociaux limités
- gagnent la confiance des résidents locaux, parce qu'elles :
  - sont reconnues comme des personnes qui s'intègrent bien dans le milieu de travail et dans la collectivité locale

ENTREGENT

- d'après leurs collègues locaux, s'intéressent sincèrement à leur travail et à leur vie quotidienne
- sont considérées par les gens du pays comme étant chaleureuses et amicales
- sont facilement abordables par les résidents locaux en quête de conseils et d'appui
- se font aider par les collègues locaux pour instaurer des relations au sein de la collectivité

■ comprennent les différences et les similitudes dans les règles de socialisation entre leur pays de rattachement et le pays d'accueil :
- en repérant les protocoles et les codes du pays hôte qui diffèrent de ceux en vigueur dans leur pays de provenance, ou qui sont semblables (comme la proximité physique, le contact entre les hommes et les femmes, etc.)
- en pouvant expliquer les conséquences de la socialisation sur le plan professionnel dans la culture du pays d'accueil, comme ce que l'amitié ou les contacts veulent dire localement, entre les sexes et les cultures
- en pouvant décrire l'importance que revêt leur statut social et professionnel dans la socialisation avec les ressortissants du pays hôte
- en pouvant expliquer en quoi leurs relations personnelles et professionnelles sont inextricablement liées dans la culture du pays d'accueil
- en s'efforçant de corriger les éventuels faux pas qu'elles commettent et qui sont portés à leur attention par des collègues locaux
- en demandant aux amis et aux collègues locaux de leur mentionner les faux pas qu'elles pourront éventuellement commettre afin de les corriger

■ sont conscientes de l'image négative que les ressortissants locaux peuvent avoir des étrangers et essaient d'éviter tout comportement pouvant être rattaché à ce genre de stéréotype :
- en pouvant citer des exemples de relations antérieures, entre le pays d'accueil et leur pays de provenance, qui ont pu entacher les relations avec les ressortissants locaux

■ sont sensibles à la façon dont un expatrié né dans le pays hôte, et depuis devenu citoyen d'un autre pays, peut être perçu par le personnel local

Compétence de base

5.2 **Gestion de l'interculturalité : les PEI aident les personnes de cultures différentes à travailler ensemble de façon fonctionnelle sur le plan des tâches.**

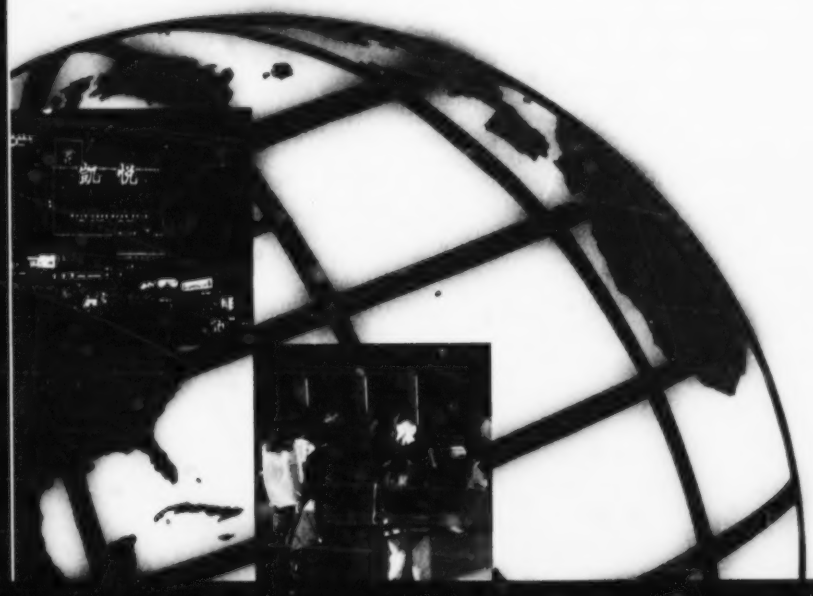
Indicateurs comportementaux

5.2 **Les personnes efficaces sur le plan interculturel :**

- cherchent à instaurer un climat et à adopter une approche qui favorise la réalisation de la tâche à accomplir :
  - en facilitant la communication
  - en encourageant l'esprit d'équipe
  - en cherchant à parvenir à une entente ou à une compréhension commune quant aux rôles et aux responsabilités en milieu de travail
  - en déterminant et en reconnaissant les compétences que tous leurs collègues peuvent apporter
  - en travaillant à la résolution des conflits interpersonnels
  - en gérant les relations avec les ressortissants du pays hôte qui ont une expérience internationale; pour cela, elles font preuve de beaucoup de tact (parce que les nationaux peuvent être suspects aux yeux de leurs compatriotes)
  - en évitant la tentation de se ranger davantage du côté des étrangers que de celui de leurs collègues locaux, en raison de similitudes culturelles
  - en faisant preuve d'empathie pour les gens qui ont des motivations et des styles de travail différents, issus d'allégeances locales, et en se montrant capables de travailler avec eux
  - en étant perçues comme des personnes cherchant à instaurer la confiance entre les membres de groupes de travail multinationaux

ENTREGENT

- font preuve de leadership ou sont capables de favoriser le travail en équipe :
  - en pouvant expliquer les motivations et les pulsions internes de leurs collègues, supérieurs et subordonnés (car elles connaissent ce que veulent ces derniers et ce dont ils ont besoin pour être satisfaits dans leur vie personnelle et professionnelle) et en exploitant ces motivations pour accroître l'efficacité au travail
  - en gagnant le respect du personnel local pour la façon dont elles se comportent et traitent les gens
  - en s'appuyant sur le respect et le pouvoir que leur confère leur poste ou leur titre pour mieux accomplir leur tâche
  - en se comportant de manière à ne pas saper le respect que leur confère leur poste ou leur titre
  - en trouvant un équilibre entre la gestion axée sur les processus (attention accordée à la façon dont les choses sont faites) et la gestion axée sur les tâches (faire en sorte que le travail soit accompli) qui convienne à la culture du pays d'accueil
  - en employant des techniques de négociation acceptables sur le plan culturel
  - en se comportant et en vivant d'une manière qui ne risque pas d'aliéner les autres membres de l'équipe (en évitant par exemple l'ostentation exagérée ou la non-conformité sociale)



6
Connaissance de soi

Compétence essentielle

Connaissance de ses racines, de ses motivations, de ses points forts et points faibles.

Compétence de base

6.1 Les PEI sont conscientes de leur propre culture et de la façon dont celle-ci a formé leur mode de pensée, leurs sentiments et leur façon de réagir aux gens et aux événements.

Indicateurs comportementaux

6.1 Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- se connaissent « intimement » pour ce qui est de leurs valeurs et croyances fondamentales ainsi que des réseaux de soutien dont elles ont besoin pour vivre heureuses au sein d'une nouvelle culture. Il s'agit du type de connaissance qui aide toute personne vivant dans une autre culture à « s'ancrer » correctement. Elles sont en mesure de décrire :
  - leur comportement en regard de leur propre logique culturelle (valeurs, apparences, etc.)
  - la façon dont leurs propres filtres de communication (perceptions, stéréotypes, préjugés, etc.) influent sur leurs relations et leurs communications avec des connaissances et des collègues locaux

- sont conscientes des sources de leur conditionnement culturel, mais sont en mesure de remettre en question ce genre de programmation ou, du moins, de mieux accepter la programmation constatée chez les autres, parce qu'elles peuvent :
  - comprendre les attributions négatives et les stéréotypes qui prévalent dans leur propre société relativement à la culture, à la région ou au pays hôte, et qu'elles évitent de tomber dans ce travers
  - faire momentanément fi de leurs valeurs culturelles sans pour autant avoir l'impression de compromettre leur sens fondamental de « soi »
  - équilibrer leur besoin de sécurité et de confort tout en s'ouvrant à la possibilité de faire les choses différemment, dans une nouvelle culture

Compétence de base

6.2 Les PEI connaissent leurs propres points forts et points faibles en regard de la vie et du travail outre-mer.

Indicateurs comportementaux

6.2 Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- peuvent définir ce qui leur apporte satisfaction ou mécontentement, dans leur vie personnelle et professionnelle, et peuvent en donner les raisons, parce qu'elles sont en mesure :
  - d'énumérer les principales activités dont elles ont besoin pour se détendre et jouir de la vie
  - de dresser la liste des principales conditions nécessaires à leur efficacité au travail (matériel, atmosphère sociale agréable, liberté d'expérimenter, etc.)

Les personnes efficaces sur le plan interculturel sont conscientes des sources de leur conditionnement culturel.

- ont appris à maîtriser leurs réactions émotionnelles devant certains comportements gênants d'autres cultures, notamment des manifestations d'ordre physique (par exemple, malaise dû au fait de ne pas avoir la même proximité que dans sa propre culture); pour cela :
  - elles font des efforts pour apprivoiser ces comportements gênants (par exemple, en adoptant une proximité différente) pour se faire accepter dans le pays hôte et se sentir moins mal à l'aise
  - elles sont conscientes de leurs travers personnels et de l'impact qu'ils peuvent avoir sur l'efficacité dans une autre culture

Compétence de base

6.3 Les PEI savent reconnaître leurs réactions face à l'ambiguïté et sont en mesure de les contrôler.

Indicateurs comportementaux

6.3 Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- savent qu'en situation d'interculturalité, elles sont source d'ambiguïté pour les autres (les ressortissants locaux peuvent avoir de la difficulté à les comprendre); elles sont en effet capables :
  - de donner des exemples de situations d'ambiguïté dans des cadres interculturels et d'en commenter les conséquences possibles (par exemple, ce qu'une personne considère comme étant un contact social approprié peut mettre un ressortissant du pays hôte mal à l'aise parce qu'il ne sait comment y répondre)
- s'efforcent de gérer les situations d'ambiguïté et sont, pour cela, en mesure de cerner :
  - leur seuil de tolérance face à l'ambiguïté, c'est-à-dire leur propre tendance à l'émotion quand elles font face à l'incertitude ou à l'inconfort (par exemple, en devenant irritables, cyniques, en prenant de l'alcool, en se repliant sur elles-mêmes, etc.)

- certaines stratégies possibles pour réagir à ces tendances (par exemple, le fait d'en parler, de prendre le temps de réfléchir avant d'agir, etc.)
- les questions à poser pour obtenir des précisions et les personnes à qui il faut s'adresser pour recevoir de l'aide et des conseils

Compétence de base

6.3 Les PEI sont conscientes de leurs styles de gestion et de travail personnels.

Indicateurs comportementaux

6.4 Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- comprennent parfaitement leur style de travail et les répercussions de ce dernier dans les domaines suivants :
  - type de personnalité (selon certaines théories bien connues et tests de personnalité)
  - style de communication (autoritaire ou démocrate)
  - style d'apprentissage (ou de collecte de l'information)
  - style de leadership (autoritaire ou consensuel, charismatique ou bureaucratique)
  - style de supervision (directif ou coopératif)
- disposent de stratégies pour favoriser la compatibilité avec des collègues de travail, malgré des styles de gestion naturelle différents; pour cela, elles peuvent :
  - expérimenter le style de gestion qui domine dans le pays d'accueil pour déterminer si un changement d'optique permettrait d'améliorer les objectifs de travail
  - analyser, en compagnie de collègues locaux, quel style de gestion conviendrait à toutes les personnes concernées tout en favorisant une amélioration des objectifs de travail

7
Communication interculturelle

Compétence essentielle

Les PEI sont des communicatrices efficaces sur le plan interculturel.

Compétence de base

7.1 Les PEI sont en mesure de faire part de leurs pensées, opinions et attentes d'une façon non ambiguë mais qui tient tout de même compte des différences culturelles.

Indicateurs comportementaux

7.1 Les personnes efficaces sur le plan interculturel peuvent :

- exprimer clairement les éléments du modèle de la communication interpersonnelle, notamment des aspects verbal et non verbal de cette communication, notamment en situation d'interculturalité et, pour cela :
  - elles emploient toute une batterie de moyens de communication
- énoncer les principales différences et similitudes entre les styles de communication typiques de leur propre culture et ceux de la culture du pays d'accueil; par exemple :
  - signaux non verbaux, signaux divers et attitudes gestuelles (poignées de main, expressions faciales, contact du regard)
  - styles de communication verbale (directe ou indirecte, ton de voix)
- évaluer et régler de façon raisonnable les problèmes dus aux différences dans la façon dont les étrangers et les ressortissants du pays hôte perçoivent leur rôle; pour cela :
  - elles font preuve de tact et de diplomatie dans leur façon de s'exprimer, dans leurs manières et dans leurs actes pour ne pas offenser les sensibilités locales

Compétence de base

7.2 Les PEI n'ont pas peur de se plonger dans la culture locale et de parler une autre langue; elles n'ont pas peur de faire des erreurs.

Indicateurs comportementaux

7.2 Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- se montrent désireuses d'entretenir des communications véritables avec les ressortissants du pays hôte, sans craindre de faire des erreurs, ce qu'on constate à leur capacité :
  - de donner des exemples d'erreurs sociales ou linguistiques qu'elles ont commises, et d'expliquer ce qu'elles ont appris de ces erreurs
  - de demander aux ressortissants locaux ce qu'elles ont fait de travers, quand elles se sont trompées, et d'en rire avec eux
- peuvent participer à des activités communautaires locales même si elles n'en comprennent pas pleinement la raison d'être ou le sens, ni le rôle qu'elles doivent jouer aux yeux des ressortissants du pays hôte

Compétence de base

7.3 Les PEI peuvent dégager une signification commune avec les résidents locaux, afin que ces derniers et les étrangers puissent avoir une même compréhension de ce qui se dit.

Indicateurs comportementaux

7.3 Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- essaient d'améliorer la communication en évitant de tomber dans les stéréotypes quant à la façon dont les ressortissants locaux pourraient comprendre ce qui est dit

- peuvent déterminer les valeurs que les travailleurs étrangers et les collègues locaux ont en commun, et celles qu'ils ne partagent pas
- savent écouter et observer, puisqu'elles peuvent :
  - répéter ce que les autres ont dit à titre individuel ou en groupe
  - observer les aspects les plus subtils de la culture et de l'organisation d'accueil
- possèdent des stratégies qui leur permettent de résoudre les impasses interculturelles et les problèmes de communication :
  - en se rendant compte que la forme est tout aussi importante que le contenu du discours
  - en vérifiant si les collègues locaux ont compris ce qui s'est dit
  - en s'assurant, elles-mêmes, qu'elles ont compris ce que les collègues locaux ont dit
  - en cherchant à améliorer la clarté des communications (reformulation)

Compétence de base

7.4 Les PEI possèdent suffisamment la langue locale pour montrer qu'elles s'intéressent aux gens qu'elles côtoient et avec qui elles travaillent.

Indicateurs comportementaux

7.4 Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- possèdent de mieux en mieux la langue pendant la durée de leur séjour, car :
  - elles emploient les formules de salutation locales
  - elles profitent de toute occasion pour parler la langue locale
  - elles ne cessent d'améliorer leurs compétences linguistiques au point de pouvoir fonctionner de mieux en mieux dans l'autre langue
  - elles se montrent de plus en plus aptes à utiliser, à bon escient, les métaphores locales

Compétence de base

7.5 **Les PEI peuvent s'identifier aux résidents locaux dans la façon dont ils perçoivent le monde et ne pas se limiter à une compréhension intellectuelle.**

Indicateurs comportementaux

7.5 **Les personnes efficaces sur le plan interculturel peuvent :**

- décrire avec précision les motifs qui poussent les résidents locaux à faire ou à proposer certaines choses (sans forcément être d'accord avec eux; elles comprennent et elles respectent simplement leurs points de vue)
- énoncer la façon dont les expatriés en général, de même que ceux de leur propre pays, sont perçus par les résidents locaux
- s'essayer, sans forcément les adopter de façon permanente, aux manières et aux moyens de communication locaux
- essayer d'adopter, sur un plan théorique et par pure empathie, le point de vue local pour en apprécier la logique, même si elles ne sont pas forcément d'accord avec ces vues (elles peuvent, par exemple, se demander comment elles penseraient ou agiraient à la place de l'autre).

8
Compétences organisationnelles

Compétence essentielle

Les PEI s'efforcent d'améliorer la qualité des structures et des procédés organisationnels ainsi que le moral du personnel, et elles s'attardent à promouvoir une ambiance positive en milieu de travail.

Compétence de base

8.1 **Trouver un équilibre interculturel : les PEI trouvent un équilibre fonctionnel entre la nécessité d'adapter leur comportement aux normes locales (« à Rome… ») et la nécessité de conserver leur propre identité culturelle et leurs propres valeurs (en évitant de se transformer en « indigènes »).**

Indicateurs comportementaux

8.1 **Les personnes efficaces sur le plan interculturel sont :**

- aptes à adopter des comportements qui sont déterminants pour parvenir à des résultats au sein de la culture ou de l'organisation d'accueil (par exemple, un gestionnaire asiatique dans un pays occidental pourra être appelé à adopter un style beaucoup plus direct pour être compris et suivi) ; en effet, ces personnes :
  - savent comment changer de comportement dans des situations différentes

Compétence de base

8.2 **Réseautage : les PEI établissent des réseaux personnels et professionnels constitués d'intervenants locaux, nationaux et internationaux.**

Indicateurs comportementaux

8.2 **Les personnes efficaces sur le plan interculturel sont en mesure :**

- de recenser les principaux intervenants concernés par la mission à accomplir
- d'analyser les besoins, les motivations et le degré de mobilisation des intervenants :
  - en déployant les efforts nécessaires pour rencontrer les intervenants ou communiquer avec eux
  - en rassemblant des renseignements sur les intérêts et les points de vue des intervenants
  - en prenant acte des relations de pouvoir dans le contexte de la mission à accomplir, par exemple quant aux relations officielles et officieuses, sociales et économiques, entre les intervenants et à la façon dont on a de l'influence et dont on prend les décisions
  - en déterminant quand et comment utiliser pouvoir et influence et avec quel intervenant partager le pouvoir, sans nécessairement perturber la structure de pouvoir locale
  - en mobilisant les gens et les ressources de l'organisation et de son environnement pour améliorer les objectifs de la mission

Les PEI sont patientes dans leur approche visant à concilier les points de vue et à travailler dans le sens du changement organisationnel.

Compétence de base

8.3 **Les PEI créent le consensus entre les résidents locaux et les étrangers en conciliant les points de vue des différentes cultures pour que tout le monde ait l'impression de contribuer utilement à l'action entreprise.**

Indicateurs comportementaux

8.3 **Les personnes efficaces sur le plan interculturel :**

- cherchent à mettre sur pied une organisation dont les procédés, les systèmes et les valeurs seront en harmonie avec les valeurs culturelles de ceux qui la composent; pour cela, elles peuvent :
  - expliquer comment les collègues locaux conçoivent et définissent les pratiques organisationnelles (comment ils définissent ce qui constitue un processus et un résultat appropriés)
  - vérifier dans quelle mesure les pratiques organisationnelles sont acceptées en mettant en œuvre des mécanismes de rétroaction appropriés à la culture locale
  - expliquer l'importance de prendre en compte les idées et les méthodes locales (par exemple, en envisageant d'apporter des changements aux plans et aux méthodes à partir des recommandations locales)
- encouragent les résidents locaux et les étrangers à parler des problèmes et à envisager les solutions, sans aller à l'encontre des pratiques locales :
  - en mettant en commun informations et savoirs avec leurs collègues
  - en demandant aux collègues locaux comment ils peuvent eux-mêmes contribuer, et en quoi les expatriés peuvent également contribuer
  - en définissant, en des termes communs, les notions, procédés et résultats anticipés pour l'entreprise
  - en pouvant définir les compromis et les nouvelles solutions avec les collègues locaux
- sont patientes dans leur approche visant à concilier les points de vue et à travailler dans le sens du changement organisationnel; pour cela :
  - elles permettent à l'organisation et à son personnel d'apprendre grâce aux erreurs

- elles laissent leurs collègues retirer le mérite du travail qu'elles ont amorcé, selon les convenances culturelles
- elles aident leurs collègues à faire preuve de leadership et à assumer des responsabilités, selon les besoins et dans les limites culturelles à respecter

- se laissent approcher par des collègues locaux qui leur demandent spontanément des conseils et des idées sur la façon de réaliser les objectifs de travail
- conseillent et orientent les collègues locaux d'une façon qui n'aille pas à l'encontre des sensibilités culturelles locales ni des structures d'autorité

Compétence de base

8.4 Les PEI demeurent axées sur la tâche à accomplir tout en gérant les résistances culturelles et organisationnelles.

Indicateurs comportementaux

8.4 Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- ont une vision de la direction que doit prendre la mission dans l'avenir
- cherchent à faire progresser les raisons d'être profondes de la mission (comme le développement durable, le transfert de connaissances et de compétences, la diplomatie, le maintien de la paix, l'exploitation d'entreprises), parce qu'elles :
  - peuvent énoncer pourquoi elles sont là et quelle perception leurs collègues locaux ont de leur présence
  - favorisent la conclusion d'ententes sur les objectifs, les méthodes de gestion et le règlement des différends
  - incitent tous les collègues à préciser leurs attentes
  - respectent les objectifs de la mission même lorsqu'elles pourraient facilement renoncer au changement, sous l'effet des traditions locales

COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES

- n'abandonnent pas leurs responsabilités en matière de gestion, même si elles demeurent ouvertes aux sensibilités culturelles et font preuve de tact dans leurs relations interpersonnelles. Pour cela, elles :
  - n'adoptent pas les conceptions ni les pratiques locales uniquement pour éviter d'être perçues comme des ethnocentriques
  - peuvent communiquer leurs attentes aux autres pour ce qui est des objectifs et des processus de la mission
  - peuvent se montrer critiques et exigeantes quand cela s'impose (après avoir soigneusement évalué les facteurs déterminants)
  - appliquent des méthodes pour faire face aux cas d'inaction ou d'action inappropriée
  - sont claires, vis-à-vis de toutes les personnes concernées, quant aux avantages et aux risques mutuels de l'entreprise
  - appliquent des méthodes, culturellement appropriées, pour ce qui est de la rétroaction, des récompenses et des sanctions dans la gestion du personnel local (et également du personnel expatrié)
  - peuvent maintenir des relations harmonieuses, même en cas de désaccord avec les collègues
  - formulent des idées novatrices pour réaliser les objectifs de la mission

- soupèsent soigneusement les remarques formulées par des collègues et des intervenants et évitent de prendre des décisions impulsives quant à la façon de parvenir aux objectifs de la mission

Compétence de base

8.5 Les PEI possèdent une certaine perspicacité politique grâce à laquelle elles parviennent à évaluer de façon réaliste l'équilibre des forces en présence au sein d'une organisation.

Indicateurs comportementaux

8.5 Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- sont des observatrices averties des changements parfois subtils intervenant dans les rapports de pouvoir entre les gens et les institutions, puisqu'elles :
  - se montrent disposées à observer la culture organisationnelle ainsi que le système social et son environnement, et à se renseigner à leur égard afin de les comprendre

- connaissent le système officieux de récompenses et de sanctions de l'organisation d'accueil
- entretiennent des relations aimables avec les gens qu'elles n'aiment pas vraiment ou qu'elles n'estiment pas beaucoup, mais qui sont nécessaires à l'avancement des objectifs de la mission
- sont prêtes à faire des compromis, de temps en temps, sur leurs préférences ou leurs principes les moins importants afin de réaliser les objectifs incontournables de la mission
- sont en mesure de régler les conflits interpersonnels d'une façon qui soit acceptable pour les collègues locaux (de même que pour les expatriés)

Compétence de base

8.6 **Les PEI sont ingénieuses sur le plan professionnel et sont en mesure de fonctionner avec des niveaux de ressources et d'appui différents de ceux auxquels elles sont habituées dans leur pays d'origine.**

Indicateurs comportementaux

8.6 **Les personnes efficaces sur le plan interculturel :**

- adaptent leur plan d'action d'origine pour le faire correspondre aux réalités des technologies et des ressources disponibles sur le terrain
- sont novatrices dans la façon de parvenir aux mêmes résultats mais avec des technologies plus ou moins raffinées (par exemple, elles parviennent à trouver une façon de réparer une pièce d'équipement importée en se servant de matériaux disponibles localement)

9
Engagement personnel et professionnel

Compétence essentielle

Les PEI sont très engagées, sur les plans personnel et professionnel, envers la mission qui leur est confiée et l'expérience de vie au contact d'une autre culture.

Compétence de base

9.1 Les PEI montrent qu'elles veulent contribuer à la collectivité locale et pas uniquement à leur propre bien-être ou à celui de leur organisation.

Indicateurs comportementaux

9.1 Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- sont connues de leurs collègues locaux comme étant animées de motifs qui vont au-delà de leurs aspirations professionnelles et de leurs intérêts financiers :
  - leurs collègues locaux disent d'elles qu'elles se soucient vraiment du sort du pays d'accueil et de sa population
  - leurs collègues disent d'elles qu'elles sont déterminées à améliorer l'efficacité globale de l'organisation
  - elles encouragent leurs collègues et leurs subordonnés à suivre des programmes de formation et à entreprendre des tâches qui les aideront à se réaliser pleinement en tant qu'employés

Compétence de base

9.2 Les PEI ont une compréhension claire et réaliste de leurs propres motivations et attentes vis-à-vis de leur mission et de leur vie personnelle à l'étranger.

Indicateurs comportementaux

9.2 Les personnes efficaces sur le plan interculturel sont en mesure :

- d'énumérer clairement leurs attentes personnelles et professionnelles relativement à la mission et à leur vie dans le pays hôte, et à les classer par ordre de priorité
- de décrire tout écart entre les attentes et les besoins personnels et professionnels, et les réalités sur le terrain (des difficultés d'ordre logistique peuvent aller à l'encontre des attentes formulées à l'origine)
- de réévaluer et de réviser leurs attentes face à des réalités imprévisibles
- de décrire les attentes au moment du rapatriement (ce sur quoi l'affectation va déboucher)

BIBLIOGRAPHIE DE L'ANALYSE DOCUMENTAIRE

BLACK, J. S. et H. B. GREGERSEN. « Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments », *Human Relations*, n° 44 (1991), p. 497-515.

CLEVELAND, H., G. J. MANGONE et J. C. ADAMS. *The Overseas Americans*, New York , McGraw-Hill, 1960.

CUI, G. et S. VAN DEN BERG. « Testing the construct validity of intercultural effectiveness », *International Journal of Intercultural Relations*, n° 15 (1991), p. 227- 241.

DINGES, N. G et K. D. BALDWIN. « Intercultural competence: A research perspective », dans D. Landis et R. S. Bhagat, éditeurs, *Handbook of Intercultural Training*, 2nd edition, Thousand Oaks (CA), Sage Publications, 1996, p. 106-124.

DUNBAR, E. « Socio-cultural and contextual challenges of organizational life in Eastern Europe: Implications for cross-cultural training and development », dans D. Landis et R. S. Bhagat, éditeurs, *Handbook of Intercultural Training*, 2nd edition, Thousand Oaks (CA), Sage Publications, 1996, p. 349-366.

GUDYKUNST, W. B. et M. R. HAMMER. « Dimensions of intercultural effectiveness: culture specific or culture general? », *International Journal of Intercultural Relations*, n° 8 (1984), p. 1-10.

HAWES, F. et D. KEALEY. « An empirical study of Canadian technical assistance: Adaptation and effectiveness on overseas assignments », *International Journal of Intercultural Relations*, n° 4 (1981), p. 239-258.

HOWARD, C. « Profile of the 21st century expatriate manager », *HR Magazine*, 1992, p. 93-100.

KEALEY, D. J. *Dimensions interpersonnelles et culturelles de l'aide canadienne au développement en Égypte*, Hull, Agence canadienne de développement international, 1996, p. 36-42.

KEALEY, D. J. « The challenge of international personnel selection », dans D. Landis et R. S. Bhagat, éditeurs, *Handbook of Intercultural Training*, 2nd edition, Thousand Oaks (CA), Sage Publications, 1996, p. 84-89.

BIBLIOGRAPHIE DE L'ANALYSE DOCUMENTAIRE

KEALEY, D. J. et D. R. PROTHEROE. *Les collaborations interculturelles : pour une coopération nord-sud plus efficace*, Hull, Agence canadienne de développement international, 1995, p. 105-116.

MENDENHALL, M. et G. ODDOU. « The dimensions of expatriate acculturation: A review », *Academy of Management Review*, nº 10 (1985), p. 39-47.

RUSSELL, P. W. *Dimensions of Overseas Success in Industry*, Fort Collins (CO), Colorado State University, 1978.

WARD, C. et A. KENNEDY. « Locus of control, mood disturbance, and social difficulty during transitions », *International Journal of Intercultural Relations*, nº 16 (1992), p. 175-194.

WILLIAMS, G. et R. BENT. « Developing expatriate managers for Southeast Asia », dans D. Landis et R. S. Bhagat, éditeurs, *Handbook of Intercultural Training*, 2nd edition, Thousand Oaks (CA), Sage Publications, 1996, p. 383-400.